



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر -باتنة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي

دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالـــب
عبد المالك همال

إشراف الدكتـور
كمال بوقــــــرة

السنة الجامعية: 2014/2013

{ إ هـد ا ء }

أهدي هذا الجهد العلمي إلى أبوي الغاليين : العيد وفتيحة

وإلى إخوتي: فريدة، إلياس، فتح الله، أحمد، سميرة، حسام.

وإلى عمي رابح بن الزاوي وكل أفراد عائلته.

وإلى التي تقاسمني العيش في الحياة زوجتي.

وإلى جميع الزملاء.

{شكــر وتــقــديــر}

الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع، ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الذي أنار لي سبيل البحث والإبداع وفتح أمامي أبواب المعرفة، كان لي سندا ورفيقا موجها طيلة أنجازي هذا البحث الدكتور الفاضل **بوقرة كمال**.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني وزودني بالتوجيه والتدقيق والإعداد العلمي والمنهجي، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث.

كما أشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث.

وأشكر الزميل زدام محسن الذي أشرف على كتابة هذا البحث.

الفهرس

فهرس الجداول

مقدمة

مقدمة

إن التنظيم المستقر لا يتحدد بمجرد وضوح الوحدات التنظيمية الضرورية وتسخير العوامل المادية المناسبة وتعيين العنصر البشري الكفء في كل وحدة تنظيمية بل ينبغي ربط هذه المستويات بعضها ببعض، ويتم تحقيق هذه العملية بصورة رأسية وأفقية تتجسد في الغالب في القوة القانونية والشرعية التي يملكها شخص وحيد، والممنوحة له بناء على صفات شخصية أو مركز وظيفي معين.

إن ظاهرة السلطة في المؤسسة الجامعية تتميز بخاصية وجود نسقين من السلطة، وهما السلطة الإدارية (المعينة) التي يمتلكها أصحاب الإدارة العليا والمستمدة من الهيكل الهرمي للتنظيم والسلطة العلمية (المنتخبة) التي يمتلكها القائمون على إدارة العمل العلمي في الجامعة وهم رؤساء المجالس العلمية واللجان.

هذه الازدواجية في السلطة على مستوى المؤسسة الجامعية لم تأت من فراغ بل إن مصدرها هو مجموعة من الخصائص التي تميز الجامعة والتي تخلق وضعا معقدا على جميع المستويات داخل التنظيم بفعل التقاطع والاصطدام المتوقع حدوثه بين هذين النوعين من السلطة بالقطاع الجامعي الذي يختلف في أدائه الوظيفي ودرجة رضا الموظفين لديه عن القطاعات الأخرى لاختلاف تكوينه وطبيعة نشاطه، وتبعا للمرونة المتاحة على مستوى وحداته التنظيمية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إشكالية توزيع السلطة كأحد أهم متغيرات البناء التنظيمي وعلاقته بالاستقرار التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

فأهمية السلطة داخل المؤسسة الجامعية تكمن في الدور المحوري والرئيسي الذي تلعبه من خلال توزيعها على مختلف المستويات التنظيمية والتي تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولا شك أن هناك أنماط مختلفة لكيفية تنظيم صنع القرارات وإصدار الأوامر، وعملية تفويض السلطة والرقابة من حيث الرسمية ونمط الإشراف وخلق ميكانيزمات تعمل على جعل قنوات الاتصال المستخدمة أكثر فاعلية خاصة في ظل خصوصية وحساسية الأنشطة والمهام التي تقدمها هذه الأخيرة.

ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول هي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى الإطار التصوري والنظري للدراسة وتضم إشكالية الدراسة وأهمية الموضوع، ومبررات اختياره وأهداف الدراسة وكذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة إلى جانب صياغة تساؤلات للدراسة.

الفصل الثاني: وقد تم تخصيص هذا الفصل للمقاربات السوسيولوجية في دراسة نسق السلطة التنظيمية، وذلك بعرض أنواع السلطة وأهميتها والمداخل النظرية في دراستها.

الفصل الثالث: وفيه قمنا بعرض الدراسة النظرية للمؤسسة الجامعية من خلال نشأتها ومفهومها ومكوناتها وأهدافها وكذلك التطرق لأهم المرتكزات النظرية في دراسة المؤسسة الجامعية.

الفصل الرابع: تناولنا فيه المقاربة السوسيولوجية لدراسة علاقة السلطة بالاستقرار التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الاستقرار ومظاهره ومفهوم عدم الاستقرار ومظاهره وعوامل الاستقرار والتعريف بالمنظمة، وذكرنا فيه المرتكزات النظرية التي اهتمت بدراسة علاقة السلطة بالاستقرار التنظيمي.

الفصل الخامس: في هذا الفصل تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تضمن مجالات مختلفة مكانية وزمانية وبشرية ثم المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ثم تحديد العينة وكيفية اختيارها.

الفصل السادس: تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بتساؤلات الدراسة ثم مناقشة وتفسير النتائج من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات.

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدارسة

- أولا: تحديد الإشكالية
- ثانيا: تساؤلات الدراسة
- ثالثا: أهمية الموضوع وأسباب اختياره
- رابعا: أهداف الدراسة
- خامسا: تحديد المفاهيم
- سادسا: الدراسات السابقة

أولا : تحديد الإشكالية

إن انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد الذي ميز هذا العصر، تطلب توافر القوى البشرية والإدارية المؤهلة في المؤسسات لتأدية المهام المنوطة بها بكفاية وفاعلية ؛ لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على استخدام الموارد المالية فقط ولكن أيضا على استخدام الموارد البشرية الكفأة استخداما عقلانيا رشيدا.

ومن هذا المنطلق فإن الإصلاح الإداري وما يتبعه من تغير وتطوير يعد أهم متطلبات التقدم للمؤسسات في هذا العصر خاصة في ظل التنافس الكبير بينها لتحقيق الاستقرار والاستمرار والنجاح، وإعداد استراتيجية من أجل مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية، وتلعب ثنائية السلطة والاستقرار التنظيمي دورا هاما في هذا المجال، وذلك من خلال تجاذب كل من الرقابة التنظيمية واتخاذ القرار، واتجاهات شبكة التسلسل الرئاسي، والمركزية واللامركزية وغيرها كعناصر تدل على توزيع السلطة من جهة، ومن جهة ثانية الولاء، والشعور بالانتماء وغيرهما كعناصر تعبر عن الاستقرار التنظيمي لهذه المؤسسات.

لقد مرت المؤسسات الجزائرية المختلفة بمراحل متعاقبة طبقت فيها سياسات إدارية سمحت إلى حد ما بتحقيق نسبة كبيرة من الإنجازات مقارنة بما هو مبرمج وما هو محقق في الواقع، حيث شهدت المؤسسات الجزائرية تحولات اقتصادية هامة لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، ويفترض أن تلعب مؤسسات القطاع العمومي للدولة دورا مميزا في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الطارئة، وهذا يتوقف على الاهتمام بمواردها البشرية مهما كانت مواقعهم التنظيمية.

إن التعليم الجامعي يلعب دورا كبيرا في تلبية حاجات المجتمع القائمة، والمنتظرة، ولم تعد وظيفة الجامعة نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، لكن أصبحت مؤسسة فاعلة في تجديد وتحديث المعرفة فضلا عن خدمة المجتمع وتطويره، ولهذا فهي تعد من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع من المجتمعات، لتشعب وظائفها وتعدد أهدافها.

فبعد أن كان دورها محصورا في نقل المعرفة والتراث أصبح الآن يهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطها وإعداد الباحثين والطلبة إضافة إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة في صنع القرارات، وتنمية التعاون الدولي.

إن ما تتميز به مؤسسات التعليم العالي في هذا العصر إدارة الشؤون الإدارية والتعليمية بطرق جماعية منظمة ومتسلسلة تدريجيا، يكون فيها القسم منطلق حيثيات وأساسيات القرارات التي تتخذها السلطة العليا في الجامعة، ويعد القسم وفقا للتقليد الثابت في مؤسسات التعليم العالي الوحدة الإدارية واللبنة الأساسية في هيكلها الإداري، وينبغي لأي قرار يصدر من قمة التنظيم فيها وهو مجلس الجامعة أن يتصاعد من القسم إلى الكلية ثم إلى رئاسة الجامعة، ومن هنا فإن إدارة شؤون مؤسسات التعليم العالي وإنجاز أعمالها سعيا وراء تحقيق الاستقرار تتعلق بعملية تفعيل توزيع السلطة في قراراتها.

وليس هناك أدنى شك بأن إدارة الجامعة اليوم أصبحت أكثر تعقيدا مما كانت عليه سابقا.

حيث أصبحت الجامعة محل انتقادات عديدة من قبل الطلبة والموظفين على السواء، هذه الوضعية الصعبة مرتبطة بمشاكل عديدة من بينها مشكلة النمو المتزايد في حجم الجامعات وصعوبة التحكم في عملية توزيع السلطة، وسن القوانين والأنظمة المسببة للمشاكل الأكاديمية والإدارية مما يعيق عملية الاستقرار الإداري.

وبالرغم من الأهمية الاستراتيجية التي تتميز بها المؤسسة الجامعية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة إلا أنها تعرف جملة من المشاكل ذات أسباب ثقافية وتنظيمية واقتصادية واجتماعية ارتبطت بجملة من الممارسات والعلاقات والعمليات الاجتماعية التي تبلورت عبر المراحل التنموية المختلفة والتي شهدتها المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة ومن هذه الممارسات إشكالية توزيع السلطة وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي.

هذا الموضوع يعد من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال التنظيم الإداري، حيث تلعب السلطة دورا هاما داخل المؤسسة الجامعية من خلال الأبنية والمستويات التسلسلية والتي يشرف على كل مستوى فيها رئيس.

هؤلاء الرؤساء لا يستطيعون التأثير في الآخرين بدون سلطة. إذ لا يمكن إنجاز الأنشطة وأداء المهام التي تقوم بها المؤسسة دون ممارسة السلطة واستخدام النفوذ في عملية التسيير والمراقبة وإصدار القوانين والتخطيط والتنسيق. فالسلطة تضمن للفرد أن يكون له امتيازات دون غيره وتساعد على الوصول إلى مراكز القرار.

وحتى يستمر أداء المؤسسة واستقرارها لابد من تواجد فاعلين داخل البناء التنظيمي حيث يتم تحقيق الأهداف عن طريق توجيه نشاطاتهم فيها، وهذا بدوره يتم من خلال وضع إجراءات ولوائح وقوانين تنظم عملية سيرها ولكي تكون السلطة حقيقية ذات تأثير فعال لابد من الحصول على ثقة الموظفين لأن علاقات العمل هي علاقات تكاملية في إطار تفاعل مستمر، تعمل السلطة على ربط أجزاء البناء التنظيمي للمؤسسة والموظفين بها.

ولا يكتمل استقرار أي مؤسسة إلا برضا الموظفين فيها على طريقة السلطة الممارسة عليهم فهي تعد عنصرا مهما ورئيسيا من حيث طبيعة القرارات المطبقة ومن حيث مصدر إصدارها وكيفية توزيعها فلا يمكن رفع مستوى الأداء والرضا من خلال العوامل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة، ولكن يتطلب الأمر الاهتمام بالعوامل النفسية للموظفين برفع معنوياتهم وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم فيما يخص توزيع القرارات المطبقة عليهم ورغم التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة الجامعية إلا أنها تعرف حاليا عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها خاصة في ظل المستجدات المعاصرة كالعولمة والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الراهنة.

إن التكامل والانسجام بين الموظفين ومن يمتلكون سلطة القرار يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وتعاونهم في تأدية مهامهم فمن الصعب في مؤسسة ذات طابع خدماتي كالمؤسسة الجامعية تقديم خدمات في ظروف تفتقر إلى التماسك والترابط لأن شعور الموظفين بانتمائهم للمؤسسة ورضاهم على القرارات التي توزع عليهم، يجعلهم يتمسكون بعضويتهم وعملهم في سبيل تحقيق استقرار دائم داخل المؤسسة.

والملاحظ على الخريطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية أن التدرج الهرمي يسير فيها باتجاه أفقي أكثر من سيره في الاتجاه الرأسي لأن السمة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى هي وجود نسقين اثنين للسلطة أولهما الترتيب البيروقراطي للوظائف والذي يتشكل من الإدارة ومختلف الهيئات المعينة وثانيهما التنظيم العلمي ويتمثل في الهيئة العلمية وفيه تترتب الهيئة هرميا وفقا للمؤهل العلمي الأعلى والمكانة عن طريق الانتخاب، ونتيجة لهذا تطرح المؤسسة الجامعية نسقا مغايرا للسلطة يعرف بنسق ازدواجية السلطة الذي بدوره يبرز عدة صعوبات في المؤسسة الجامعية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتلقون الأوامر والتعليمات في المهام المسندة إليهم وهم ملزمون بتنفيذها على نحو يحقق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت يعدون من

بين الموظفين المشاركين في المؤسسة فهم يخضعون لقواعد وترتيبات التنظيم الإداري مما يوقع هؤلاء بين توقعات الهيئة العلمية (المنتخبة) التي يأخذون بتعليماتها وتوقعات الإدارة المعينة التي يجب الالتزام بتطبيق إجراءاتها وقواعدها.

من هذا المنطلق ونظرا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح المؤسسات الجامعية الجزائرية وهي تمر بعدة متغيرات من بينها كيفية توزيع وممارسة السلطة وتنظيمها، هل السلطة موزعة توزيعا يجعل الموظفين بالمؤسسة أكثر استعدادا للمحافظة على وظائفهم وأكثر إحساسا بأهمية الاستقرار وبالتالي إشباع حاجات وتوقعات الموظفين وشعورهم بالرضا على مصدر السلطة التي تصدر إليهم مختلف القرارات ومن ثم الانتماء إلى المؤسسة وتحقيق الاستقرار؟ أم هي مركزة في أيدي القلة؟

وعليه يحق لنا وبإلحاح طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر نظام توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي فيها؟

تساؤلات الدراسة

1- إلى أي مدى يؤثر وضوح تراتب السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي؟

2- ما جدوى مساهمة التوازن في توزيع السلطة بين الهيئات العلمية (المنتخبة) والهيئات الإدارية (المعينة) في الاستقرار التنظيمي؟

3- إلى أي مدى يؤثر التداخل بين مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

4- ما مدى مساهمة توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

5- إلى أي مدى يؤثر نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

أهمية الموضوع وأسباب اختياره

إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أنها تناقش موضوعا هاما وحيويا يتمثل في عملية توزيع السلطة ودوره في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي في المؤسسة الجامعية، إذ يشكل كل من موضوعي السلطة، والاستقرار التنظيمي بصفة عامة محورين أساسيين في الحقل النظري الاجتماعي، من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع، ومنظري التنظيم الإداري، إلا أن الملاحظ أن الدراسات التي تناولت السلطة في مجال المؤسسة الجامعية قليلة، إذا ما قيست بالدراسات التي تناولت المؤسسات الخدمية وقليلها ركز على المؤسسات الإنتاجية فيها. ومن هذا المنطلق سنحاول أن تكون هذه الدراسة خلفية لدراسات أخرى تتناول السلطة في المؤسسات الجامعية، من وجهات نظر وجوانب مختلفة، هذا من الناحية العلمية.

أما من الناحية التطبيقية والعملية فإن موضوع توزيع السلطة ودورها الفعال في الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية يعتبر موضوعا متعدد الخصوصيات، وذلك لارتباط المجال التعليمي الجامعي بعدة مجالات في المجتمع والأهمية الاستراتيجية لهذه المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، واعتبار أن توزيع السلطة هي أحد أهم المتغيرات المستقلة لانعكاساتها ودورها الفعال في المحافظة على الاستقرار التنظيمي الذي يعتبر مؤشرا حقيقيا على استفادة المؤسسة من الموارد البشرية التي تمثل مختلف أنساق المؤسسة ومن ثم المساهمة في تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي والوصول إلى تحقيق السياسات والأهداف المرجوة منها وتجسيدها في الاستقرار التنظيمي.

بما أن المؤسسة الجامعية ومن خلالها قطاع التعليم العالي في الجزائر يمر بوضعية صعبة ناتجة عن مشاكل التنظيم والتسيير أدت إلى تدني جودة الخدمات، مما استدعى إصلاح هذا القطاع والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون وصوله إلى تحقق الأهداف المرجوة.

فإن أهمية الدراسة تكمن في أن تحليل نمط وطبيعة السلطة وتوزيعها في هذا القطاع الحساس له دلالته، حيث أنه من المتوقع أن يؤدي إلى خلق منظومة اتصال فعالة، وبعث علاقات عملية إنسانية أكثر انسجاما بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

ويمكن النظر إلى هذه الدراسة كخطوة يمكن أن تساهم في حث من يمتلكون السلطة على رسم الخطط والبرامج التي توزع وتمارس من خلالها بطريقة تساعد على تلبية وتحقيق الاستقرار في المؤسسة، باعتبار دور السلطة كميكانيزم حيوي وفعال في استمرارية المؤسسة وتحقيق الأهداف والسياسات العامة

أهداف الدراسة

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هي محاولة إبراز مدى تأثير نمط وطرق توزيع السلطة على الاستقرار التنظيمي لدى العاملين والمسؤولين في المؤسسة الجامعية خاصة من خلال المصادر المتعلقة بهذه السلطة، وهذا بالتعرف والكشف على ما يلي

1- علاقة الرقابة التنظيمية كمصدر لبناء وتوزيع السلطة بالاستقرار المؤسساتي لدى المسؤولين بالمؤسسة الجامعية وذلك بوصف الجوانب والنواحي التي تمارس من خلالها هذه السلطة.

2- علاقة التسلسل الرئاسي بالمواظبة والانضباط داخل المؤسسة.

3- القواعد التنظيمية وعلاقتها باحترام قرارات السلطة المفوضة في الهيكل الرئاسي التسلسلي الذي يشمل التنظيم العام في المؤسسة الجامعية.

4- العلاقات الإنسانية ودورها في تماثل قيم العاملين والمشرفين مع القيم السائدة والقرارات الجامعية التي تتخذها إدارة الجامعة.

5- الكشف عن أهم الانعكاسات المترتبة عن تداخل الصلاحيات بين سلطة عليا لابد من تنفيذ قراراتها وأخرى مرتبطة بعدم مخالفتها، وعلاقة ذلك بالاستقرار التنظيمي والأداء الفعال داخل المؤسسة.

6- تعدد مصادر الأوامر وعلاقته بظهور الصراعات بين الفئات التي فوضت لها السلطة في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

تحديد المفاهيم

تأخذ عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في البحث العلمي لأنها تساهم في إزالة جزء كبير من الغموض حول موضوع البحث، لذا فهي خطوة أساسية ومهمة في أي عملية بحث. وقد تناولت مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي لها صلة مباشرة بموضوع البحث وهي السلطة، التنظيم، المؤسسة الجامعية.

تعريف التنظيم

تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن

الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمرغوبة وفي هذا السياق يتجه مفهوم التنظيم الذي نجد فيه تعريفات مختلفة.

حيث يعرف بارسونز التنظيمات على أنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة[1]".

ويقدم السيد الحسيني تعريفا للتنظيم على أنه "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق الأهداف"[2].

نطاق الإشراف: لقد نال مفهوم نطاق الإشراف اهتمام الكثيرين من المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، حيث يرى بعض المفكرين أن نطاق الإشراف يشير إلى الحد الأقصى لعدد المرؤوسين المباشرين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفاعلية[3].

ويرى البعض منهم على أنه المدى الذي يستطيع فيه الرئيس ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسيه[4].

المركزية: تعرف المركزية على أنها مدى تركيز السلطة في قمة التنظيم[5].

اللامركزية: تعني اللامركزية توزيع السلطة على نطاق واسع داخل التنظيم[6].

وتعرف أيضا على أنها تفويض القوة والسلطة من المستويات الإدارية العليا للمستويات الدنيا في المنظمة من خلال إيجاد وحدات تنظيمية شبه مستقلة[7].

---

(1)- رابح كعباش، مخبر علم الاجتماع والاتصال، علم اجتماع التنظيم، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2006 ، ص 28.
(2)- المرجع نفسه، ص 29.
(3)- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص 130.
(4)- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 833.
(5)- حسين محمود حريم، المرجع نفسه، ص 176.
(6)- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، القاهرة: الدار الجامعية، 2006، ص 244.
(7)- حسين محمود حريم، المرجع نفسه، ص 176.

المسؤولية: يستعمل مصطلح المسؤولية في الحياة العملية على نطاق واسع في غير مكانها السليم، فهي تستخدم أحيانا بمعنى السلطة وأحيانا أخرى بمعنى الواجبات والمهام وتارة أخرى تشير إلى المساءلة وهذا الاستخدام غير السليم قد يؤدي إلى نتائج سلبية على أداء المنظمة.

وترتبط السلطة والمسؤولية ارتباطا وثيقا وجوهريا، ويجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية والمسؤولية مساوية للسلطة على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة[1].

فإذا كانت السلطة تعني حرية التصرف في اتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة فإن المسؤولية تعني: التزام الفرد بإنجاز المهام والأنشطة المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته ومؤهلاته على الوجه الأكمل[2].

الدراسات السابقة

*****دراسة بلوم اسمهان بعنوان: "نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة"** دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم .

تم إجراء هذه الدراسة سنة 2012/2011 بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة، دار الشهاب للطباعة والنشر، باتنة.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي

- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين.
- الوقوف على واقع السلطة التنظيمية في القطاعين العام والخاص.
- محاولة معرفة النمط السلطوي المكرس في البيئة التنظيمية.
- الوقوف على مدى عقلانية القرارات التنظيمية من خلال كشف الستار على واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

---

(1)- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص 61.

(2)- حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة- ،الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 171.

* بلوم اسمهان، "نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه علوم، جامعة باتنة : 2012.

- كشف نظرة ممارسي السلطة لموقع إدارة الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسة هي :

"نسق السلطة التنظيمية العقلانية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية" تفرعت عنها مجموعة من الفرضيات على النحو الآتي:

- تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التنظيمية.
- تساهم السلطة التنظيمية العقلانية بتثمين العملية التكوينية.
- تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تفريز العملية التحفيزية.

عينة الدراسة: من خلال إشكالية الدراسة وطبيعة أبعادها ومؤتمراتها ومنهجية التعامل مع عمال الورشات، قامت الباحثة بإجراء مسح بالعينة لعمال المصلحة التقنية بالتنظيمين مجال الدراسة.

المنهج والأدوات المستعملة

تماشيا مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية دعت الإجراءات المنهجية والفنية لدراسة الباحثة إلى اتباع المنهج المقارن في إطار عقد مقارنات مغايرة بين تنظيمين يختلفان في الأطر القانونية التي حددتها طبيعة الملكية –عامة وخاصة – وتوجهت هذه الدراسة إلى تضمين معالم هذا المنهج لقدرته المنهجية الوصفية التحليلية على وصف وإبراز أوجه التشابه والاختلاف على المستوى التنظيمي مجال الدراسة في إطار تكوين النسق السلطوي.

كما استعانت الباحثة في دراستها على استمارة مقابلة تضمنت 59 سؤالا بعضها مفتوح والآخر مغلق وجهت إلى ثمانين مبحوثا حسب متغيرات الدراسة.

كما استخدمت الباحثة المقابلة وذلك للاختلاف النوعي بين فئات المبحوثين وتضمنت ثلاثة دلائل، أ) دليل خاص بالمشرفين

ب) دليل خاص بالمشرفين على مصلحة الموارد البشرية

ج) دليل آخر خاص بمديري التنظيمين العام والخاص.

نتائج الدراسة

1. عدم اتساق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة التي لم تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق العقلانية والفعالية.
2. على مستوى البنية التنظيمية الخاصة فلقد كان للخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين، إضافة إلى خصوصية السياق المجتمعاتي الاقتصادي أداة تصورية كافية لقهرية الممارسات السلطوية.

لقد ساهمت هذه الدراسة من خلال نتائجها ومنهجها إلى توضيح الرؤية نوعا ما من حيث أن دراستنا تركز على توزيع السلطة وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وسنحاول توظيف نتائج هذه الدراسة في بحثنا.

***دراسة ساكري دليلة: بعنوان "تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية" دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير**

تم إجراء هذه الدراسة سنة 2005/2004 وقد اهتمت الباحثة بأهمية ودور تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية.

وقد بنيت الدراسة على إطار نظري تضمن مداخل نظرية تهتم بدراسة السلطة وما يرتبط بها من عمليات ومشكلات.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية تنظيم السلطة في المؤسسة وأهميتها والتعرف على مختلف المشاكل التي تواجهها مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات السلطة وعلاقتها باتجاه المؤسسة وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى سيطرة الدولة على تسيير المؤسسة من خلال فرض سلطتها.

فروض الدراسة: انطلقت الدراسة في صياغة فروضها من تساؤل الدراسة حول توزيع وتنظيم السلطة في المؤسسة الصناعية العمومية وسوء استخدامها مما تسبب في أزمة المؤسسة الصناعية وقد اعتمدت الدراسة على المؤشرات التالية:

- الصراع في المؤسسة ودور السلطة في ذلك.
- تفويض السلطة في المؤسسة.
- طبيعة الترقية.
- تنظيم وتوزيع السلطة في المؤسسة.

عينة الدراسة: ركزت الباحثة على اختيار العينة من مجتمع بحث يتكون من 30 موظف بالمؤسسة الصناعية وتم تحديد عينة البحث باستخدام المسح الشامل لفئتين من الموظفين هما الإطارات والمشرفين موزعين على مختلف مصالح تسيير المؤسسة.

المنهج والأدوات المستعملة

كانت الدراسة استطلاعية و تهدف إلى التعرف على سوء تنظيم وتوزيع السلطة بالمؤسسة الصناعية وعلاقتها بالأداء، وقد اتبعت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لموضوع البحث. وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات استمارة استبيان موجهة لعمال المؤسسة وشملت 47 سؤالا تنوعت حسب متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة

هناك مركزية شديدة تعانيها المؤسسة تعود إلى اتخاذ القرارات بصفة انفرادية (المدير).

- نظام تفويض السلطة لا يطبق عمليا حيث أن هذا النظام موجود في المحررات والوثائق الإدارية التي تسير المؤسسة فقط، أما من الناحية العملية فالموفض للسلطة لا يتمتع بكامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات.
- توزيع وتنظيم السلطة في المؤسسة يتجه اتجاه سلبيا وذلك لعدم إعطاء صلاحيات أكبر لمختلف الإطارات والمشرفين ومنحهم حرية أكبر في ممارسة المهام المسندة إليهم.

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا هذا حيث اعتمدنا عليها في تطوير الإطار النظري، وتحديد جوانب الموضوع، كما أن هذه الدراسة كشفت عن سوء توزيع وتنظيم السلطة بالمؤسسة الصناعية مما يعيق عملية الأداء الفعال والاستقرار.

الفصل الثاني

مقاربة سوسيولوجية لدراسة نسق السلطة التنظيمية

أولا : السلطة

1. تعريف السلطة

2. أهمية السلطة

3. أنواع السلطة في المنظمة

أ- السلطة التنفيذية

ب- السلطة الاستشارية

ج- السلطة الوظيفية

ثانيا: المداخل النظرية لدراسة نسق السلطة التنظيمية

1. الاتجاه النظري التقليدي

أ- حركة الإدارة العلمية

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

ج- التنظيمات البيروقراطية والأوليجاركية

د- ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية

هـ- نظرية الصراع

2. الاتجاه السلوكي

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية

ب- نظرية اتخاذ القرار هربرت سيمون

ج- نظرية القبول بيرنارد شيستر

3. الاتجاه النظري المعاصر

أ- نظرية النظم العامة

ب- ميشال كروزيه ونظرية التحليل الاستراتيجي

ج- تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي

د- فيليب سالزنيك وتفويض السلطة

هـ- جولدنر والقواعد البيروقراطية

4. مناقشة بحثية ونظرية للفصل

أولا/ السلطة

1- تعريف السلطة

تلعب السلطة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الفرد العامل في مجال العمل وذلك بتوجيهه إلى تنفيذ قرارات القائمين على شؤون المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة. وقد اهتم المفكرون والباحثون في مختلف العلوم الاجتماعية بمفهوم السلطة وعلى وجه الخصوص علم اجتماع التنظيم وذلك لأهميته.

وقد اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد مفهوم موحد للسلطة، حيث نجد ماكس فيبر الذي تناول السلطة بكثير من الدراسة يعرفها على أنها "الاحتمالية بأن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة"[1] .

أما توماس الإكويني يرى "أن السلطة نتيجة تفرضها حياة الإنسانية في جماعة منظمة لإنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة"[2].

ويتناولها ابن خلدون في إطار العلاقات الإنسانية فيقول "أن السلطة نتيجة تفرضها حياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة[3].

أما داهل DAHL فيعرفها "على أنها قدرة الشخص (A) على التوصل إلى جعل شخص آخر (B) يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لولا تدخل (A) [4].

ويعرفها هربرت سيمون على أنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين[5].

وقد عرفت السلطة أيضا على أنها القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقا للخطة الموضوعة فمن يملك السلطة من حقه أن يتوقع الطاعة ممن يعملون تحت مسؤوليته والسلطة تعتمد على التدرج الرئاسي والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي[6].

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، الجزائر: المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، 1993، ص 23.

[2]- محمد نصر مهنا، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظيم السلطة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 134.

[3]- حسن ملحم، المرجع نفسه، ص 216.

[4] -Jean Michel Mourin, Précis de sociologie, Paris : Ed Nathan, 1996, p 38.

[5]- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 91.

[6]- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مصر: دار الوفاء والطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 249.

وعرفها آخرون -في المؤسسة- على أنها الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم[1].

ومن خلال التعاريف السابقة نرى أن السلطة تفترض وجود نوع من الشرعية تتجسد في الصلاحية المخولة للقادة والإطارات الإدارية في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة.

2- أهمية السلطة

كثيرا ما تمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل التنظيم وفي حياتنا اليومية نقبل رأي المحامي، أو قد يتضمن العقد القانوني شرطا معينا فنقبله أو نقبل من الأطباء علاجا معينا ...الخ، وطالما كان الإنسان العادي بعيدا عن الثقافة الطبية أو القانونية فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذوي الخبرة ولا نتوقع أن نتفهم كل الأسباب التي تنطوي عليها المقترحات، إذ لا نملك القدرة على الحكم على صحة هذه المقترحات ويمكن أن يطبق هذا الكلام في حياتنا اليومية على ما يحدث داخل التنظيمات وسوف نرى أن الدوافع التقنية لقبول المقترحات مهما كانت طبيعتها هي نفسها في كلتا الحالتين، إلا أن الاختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل التنظيم وخارج التنظيم هو أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر ما يحدث خارج التنظيم. [2]

ويستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم وخاصة من نطلق عليهم المشرفين الإداريين القياديين إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون علاوة على ما تقدم فإن أغلب القرارات التي يتخذها أعضاء التنظيم، تتم عن طريق العمل الجماعي بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم ولكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة، والمناقشة والاتصال.

3- أنواع السلطة في المنظمة

---

[1] - حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة- ، مرجع سابق، ص 169.

[2] - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة : المبادئ والتطبيق، بيروت: الدار الجامعية، 1998، ص 296.

لقد تناول أصحاب الفكر الإداري والتنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة وهي السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية التي تجمع بين الاستشارية والتنفيذية.

أ. السلطة التنفيذية

تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقة التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة، فمدير وحدة المشتريات مثلا يملك سلطة وقوة شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته، ومدير التسويق بنفس المنطق يمتلك سلطة إصدار الأوامر وتوجيه كافة المرؤوسين الذي يعملون في الوحدة المسؤولية على أداء النشاط التسويقي بالمنظمة ... وهكذا[1].

وبالتالي فالسلطة التنفيذية تعبر عن الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين، فهي السلطة الرسمية التي تخول للقائمين عليها حق التوجيه والرقابة على أعمال مرؤوسيهم، وتسمى هذه السلطة عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية التي من خلالها يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية في المنظمة، وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة، أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة والذي أوجدت من أجله في المجتمع، ومن أمثلة تلك الوظائف، وظائف الإنتاج السلعي أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق في منظمات الأعمال[2].

وبصورة عامة فإن أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الإدارة في المنظمة، ونظرا لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام، والمصالح في المستويات الأقل، وبالتالي فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء والرؤساء مهما اختلفت أعمالهم[3].

---

[1] - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال: - مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات- ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 207.
[2] - قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية: مطابع رويال، 1997، ص 196.
[3] - قيس محمد العبيدي، المرجع نفسه، ص 197.

ب. السلطة الاستشارية

"تعتبر السلطة الاستشارية بمثابة تقديم النصح وأداة للتوجيه العام، لأن الاستشاري هو أحد أعضاء الهيكل الإداري ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين"[1].

فالذين يمثلون هذا النوع من السلطة يمكنهم القيام بأعمال توجيهية وتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية في المنظمة، فهم في خدمة أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح أو تزويدهم بأفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة، مثل الاستشارات القانونية والمحاسبية، وفي هذا السياق يمكننا القول أن القائمين على المصالح القانونية، والمحاسبية ونظم المعلومات، والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية المصالح الأخرى في المنظمة[2]. ونجد نوعين من الذين يمثلون السلطة الاستشارية وهما: الاستشاري الشخصي والاستشاري المتخصص.

الاستشاري الشخصي

من الضروري أن نفرق تفرقة واضحة بين تعبيري (مساعد المدير، ونائب المدير) فالأول هو مساعد شخصي لرئيس وتختلف واجباته من منظمة إلى أخرى اختلافات واسعة، كما تختلف هذه الواجبات من وقت لآخر داخل نفس المنظمة، وهو يحصل على السلطة اللازمة لإنجاز تلك الواجبات من رئيسه. وعادة ما يمنح هذه السلطة على أساس محدد ومحدود من حيث العمل والزمن، وهذا يعني أن السلطة الممنوحة له تكون محصورة في نطاق عمل محدد ولفترة زمنية قصيرة نسبيا ومن الممكن أن تتفاوت واجبات الاستشاري الشخصي من عمل روتيني في طبيعته مثل فتح رسائل الرئيس مثلا إلى التفاوض في صفقة شراء مصنع جديد باعتباره ممثلا شخصيا للرئيس[3].

مما سبق يمكننا أن نستنتج ثلاثة خصائص مميزة لوظيفة الاستشاري الشخصي وهي:

أ- أن الاستشاري الشخصي ليس له وظيفة محددة يؤديها بل تتوقف على ما يحدده له رئيسه.

ب- أن مركز الاستشاري لا يتمتع بأي نوع محدد من أنواع السلطة، ولكنه يستمد السلطة اللازمة من العمل الذي يكلف به.

---

[1]- جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 208.
[2]- جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع السابق. ص 210.
[3]- علي شريف ومنال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص ص 351-352.

ج- أن الاستشاري الشخصي لا يتصرف ذاتيا ولحسابه بل باعتباره ممثلا لرئيسه، وعلى عكس ما سبق فإن نائب المدير لا يعتبر استشاريا بل هو جزء من السلطة التنفيذية.

الاستشاري المتخصص

عندما تتوسع المنظمة ويزيد حجمها وتصبح عملياتها أكثر تعقيدا، يصبح من الضروري تطوير الدور غير المتميز لوظيفة مساعد المدير كي يصبح أكثر تخصصا، وبداية لا توجد حدود فاصلة تحدد الأعمال الممكن إنجازها بواسطة الاستشاريين المتخصصين، كما لا يوجد اتفاق عام فيما يتعلق بنوع السلطة التي يمارسونها رغم ذلك فإن هناك نموذجين انتشرا في ممارسات الإدارة المعاصرة وهي:

أ- إن الاستشاري المتخصص سلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي في ما يتعلق بمشاكل معينة، وعندئذ يمارس سلطة المشورة أو التوجيه.

ب- شكل آخر من أشكال السلطة الاستشارية وهو السلطة الوظيفية وهي التي تزود الاستشاري المتخصص بقدر هائل من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة، ويمكن أن نطلق على هذا النوع الأخير من السلطة الاستشارية بالسلطة المهنية[1].

ويضيف جلال إبراهيم العبدمن هذا الإطار أن السلطة الاستشارية في المنظمة قد تأخذ شكلين رئيسيين هما: شكل النصائح الاستشارية أو شكل النصائح الإجبارية، فالشكل الأول يعني تقديم النصائح والاستشارات وفي هذه الحالة المدير التنفيذي بكون له الحرية المطلقة في قبول أو عدم قبول مثل هذه النصائح حتى إذا طلب المدير التنفيذي مثل هذه الآراء والنصائح من الاستشاريين، فإنه يملك الحق في الأخذ بها أو تجاهلها.

أما الشكل الثاني الذي هو النصح أو النصائح الإجبارية، وهو يعني ضرورة أن يستمع المدير التنفيذي إلى النصائح المقدمة له من طرف الاستشاريين ولكن بعد ذلك له أن يبالي بها و يأخذها في عين الاعتبار أو يتجاهلها، فعلى سبيل المثال فإن رئيس مجلس الإدارة متوقع منه أن يستمع إلى النصيحة المقدمة له بواسطة

[1] - علي شريف ومنال الكردي، مرجع سابق، ص 354.

الخبراء الماليين قبل أن يقر عملية اندماج الشركة مع شركة أخرى، لكنه قد يتبع رأيه الخاص عندما يأتي إلى عملية اتخاذ القرار[1].

ج. السلطة الوظيفية

تعرف السلطة الوظيفية بأنها "الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته"[2].

فإن كان لمبدأ توحيد مصدر الأمر أن يتبع وبدون أي استثناءات فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه، من اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين، ولكن هناك أسباب متعددة منها النقص في المعرفة والخبرة في نواح متخصصة، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة، وخطر التفسيرات المختلفة لسياسات وطرق العمل، مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريون في بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة.

وفي مثل هذه الحالات تسحب السلطة من الرئيس الإداري، وتفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفة بغرض التأكد من أن أوجه نشاط معينة ستنفذ على الوجه الصحيح[3].

ولا يقتصر منح السلطة الوظيفية إلى المديرين الفنيين الاستشاريين فقد يزاولها رؤساء إدارات إدارية أو إدارات خدمية، ولكن الحالات الأكثر أهمية، هي تلك التي تعطي فيها السلطة الوظيفية لمديرين في إدارات خدمية أو إدارات فنية استشارية، لأن هذه الإدارات عادة ما يعمل فيها متخصصون خبراء، عندهم المعرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية.

ومن خلال هذا العرض يتضح لنا أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة : تنفيذية، استشارية ووظيفية وأنه لا غنى تقريبا عنها جميعا، ويبقى على أي تنظيم ناجح أن يقوم بعملية التوازن في تطبيق واستخدام هذه الأنواع ويتم ذلك من خلال معرفة مزايا وعيوب كل منها، وهو ما سنجده في محتوى هذا الجدول.

---

(1) - جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 209.
(2) – صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - ، الإسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1999، ص 625.
(3) - صلاح الشنواني، المرجع نفسه، ص 626.

جدول توضيحي لمزايا وعيوب أنواع السلطة [1]

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذية	-تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة. -تشجيع المدير على التصرف. -أكثر أنواع السلطة منها.	-هي عبء على كاهل المديرين. -تشجيع على مقاومة السلطة الأعلى. -تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص.
السلطة الاستشارية	-إتاحة الفرصة للمتخصصين لتقديم خبرتهم -تدريب التخصصات الشابة على العمل. -تساعد على الابتكار وحل المشاكل. تخفف العبء على التنفيذيين.	-تعليل الاستشاريين للتمادي في استخدام سلطتهم الاستشارية. عدم فهم الاستشاريين لحدودهم. صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
السلطة الوظيفية	-تتيح الفرصة لربط المنظمة. -تساعد على التنسيق والتحكم. -تخفف من العبء على التنفيذيين	-معناها غامض نسبيا. -تجعل العلاقات أكثر تعقيدا. -تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية

ومن خلال هذه المزايا والعيوب لأنواع السلطة في المنظمة، فلابد من إتباع النصائح التي سنذكرها في طرق تحديدها واستخدامها:

أ- لابد من تحديد كل نوع من أنواع السلطة بشكل مكتوب وذلك في الدليل التنظيمي عند وصف السلطات والصلاحيات الخاصة بمركز إداري أو مستوى وظيفي، أو عند إعداد بطاقة وصف الوظائف وذلك من خلال البدء بعبارات مثل :

يصدر تعليمات... يقرر ... يساعد ... يزود معلومات ... يقدم المشورة ... يراقب ... يعقد اجتماعات.

[1] - أحمد ماهر، الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995، ص 96.

ب- لابد أن تكون مثل هذه الصياغات سهلة ومحددة، حيث تبدأ بفعل ما ثم تنتقل إلى تحديد مجال الفعل بوضوح وسهولة مثل: يضع خطط إدارته ويتابع عمل إدارته لدى وحدات التنظيم الأخرى، يقدم مشورة إلى المدير العام ... الخ.

ج- تدريب المديرين على أنواع السلطة الثلاثة وعلى معناها العملي في الواقع، وعلى استخدامها وعلى إمكانية حدوث ازدواج وتضارب وصراع وعلى كيفية حل هذا التضارب والصراع المحتمل.

د- متابعة استخدام كل مدير لأنواع السلطة المختلفة وإعطائهم معلومات عن مدى كفاءة هذا الاستخدام، حتى يتم التأكد من أن له سلطات معينة يستخدمها على أحسن وجه[1].

[1]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 96.

ثانيا: المداخل النظرية لدراسة نسق السلطة التنظيمية

1. الاتجاه النظري التقليدي

إن هذه النظريات الكلاسيكية للتنظيم تضمنت الكتابات والأبحاث التي كانت لها المحاولة الأولى لوضع مبادئ وأسس العمليات داخل التنظيمات ومن بين هذه النظريات:

أ. حركة الإدارة العلمية

كان لبداية ظهور هذه الحركة مطلع العشرينية الأولى من القرن 20 في الولايات المتحدة، ويعتبر فردريك تايلور رائد الإدارة العلمية والأب الروحي لهذه النظرية بحكم عمله في شركة لصناعة الحديد والصلب أين حاول تطبيق المنهج العلمي "البحث والتجريب" بمعالجة مشكل تدني إنتاج العامل في هذه المؤسسة.

لقد اعتمدت نظرية الإدارة العلمية على مرتكزات إنسانية يمكن حصرها في الآتي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ[1].

ومن خلال هذه الدعائم التي ركزت عليها نظرية الإدارة العلمية يلاحظ أنها اهتمت بمبدأين أساسيين هما:

المبدأ الأول: مبدأ التعاون الذي يرفض خاصية الصراع ويعد التعاون بمثابة السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة الذي يؤدي إلى القضاء على المشاكل التي تعرفها المؤسسة.

ومن خلال هذه النظرية فإن أهم ما تهتم به المؤسسة من مميزات يتحلى بها العامل هي:

- الطاقة: وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

[1] - على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص ص 34-35.

- السرعة: الوقت الذي يستغرقه الإنسان لإنجاز الأعمال المسندة إليه.
- الاستمرارية: وهي قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب.

المبدأ الثاني: مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد لكل عامل عملا محددا ويدرب على أفضل طريقة لأدائه[1].

لقد توصل تايلور إلى تأسيس أنساق تنظيمية ومادية مفتوحة على محيط العامل زادت من كفاءته وبتكاليف مادية قليلة حيث دعا إلى تحليل مجال العمل إلى عناصر وحركات بسيطة لكل حركة زمن مقدر للإنجاز مما أدى إلى ظهور العمل بالسلسلة على أن يعطى لكل عامل أجر إضافي عن عدد القطع المنجزة زيادة عن غيره، كما توصل إلى أنه لابد على العامل من الاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصياغة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، أي الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة بالإضافة إلى أن هذه النظرية أولت اهتماما كبيرا لطبيعة الهيكل التنظيمي والتسلسل الرئاسي والاعتماد على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وكذلك تركز السلطة في يد المدراء والمشرفين دون العمال وبالتالي اتخاذ أسلوب الاستبداد بالسلطة وإلحاق العامل بالآلة ويصبح العامل كالآلة.

ب. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

لقد وضح فايول نظرته حول الإدارة في كتابه "الإدارة العمومية والصناعة" الذي نشره سنة 1916 وكانت هذه النظرة متكاملة ومحددة المعالم من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة فقد ركزت هذه النظرية على دراسات مستويات الهيكل التنظيمي وكان فايول ينظر إلى هذه الزاوية بعمومية أكثر وعالجه على مستوى الإدارة العليا وبنظرة متكاملة غير مجزأة وقد خلص فايول من خلال تجاربه الخاصة إلى أن أنشطة المؤسسة تنقسم إلى ستة مجموعات هي:

أ- مجموعة فنية: مثل التصنيع والإنتاج.

[1] - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

ب- تجارية: مثل البيع والشراء.

ج- مالية: مثل تفعيل آلية استخدام رأس المال بطرق أمثل.

د- أمنية: حماية الأفراد والممتلكات.

هـ- محاسبية: مثل إصدار الأوراق المالية، إعداد الميزانية، التكاليف.

و- إدارية: التخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق[1].

وفي اعتقاد فايول أن النشاطات الإدارية هي أهم ما تقوم به المؤسسة فقد توسع في شرح هذه النشاطات وتوصل إلى مجموعة من القواعد الموجهة للسلوك الإداري أطلق عليها مبادئ الإدارة.

هذه المبادئ يمكن تعليمها في الجامعات والكليات لكي تكون موجها للمدير وقد أكد على مراعاة الظروف في مدى تطبيقها وهذه المبادئ هي:

أ. السلطة: تكافؤ السلطة والمسؤولية.

ب. تقسيم العمل والتخصص: يؤدي إلى إنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد.

ج. الانضباط والالتزام من قبل العامل حيث يراه فايول أنه أساس نجاح المؤسسة ويفضل أن يكون مبنيا على الاحترام لا على الخوف.

د. وحدة الأمر: وهو أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط.

هـ. وحدة التوجيه: تنسيق وتركيز جهود كل أفراد المؤسسة في نفس الاتجاه.

و. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: من أجل تفادي الأنانية والاختلاف.

ي. تعويض العاملين: ويستند فايول هنا إلى فكرة التحفيز المادي للعاملين مقابل الجهود المبذولة من طرفهم.

ر. المركزية: وقد نظر فايول إلى المركزية واللامركزية نظرة وقفية تحددها ظروف كل مؤسسة.

ز. التسلسل الهرمي أو الرئاسي: أي تسلسل الرؤساء من السلطة العليا في المؤسسة إلى أدنى المستويات الإدارية بها.

---

[1] – محمود حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 55.

ص.النظام: أي أن كل فرد وكل شيء له مكانه الصحيح في المؤسسة.

ض. المساواة: المساواة الناتجة عن العدالة واللطف تؤدي إلى تكريس العامل وانتمائه.

ع. الاستقرار الوظيفي: وهذا يحقق الطمأنينة للأفراد في أعمالهم ويعطيهم الوقت ليتعلموا كيف يؤدونها، ويمكن المؤسسة من تخطيط احتياجاتها البشرية.

خ. المبادرة: مما يساعد على رضا العاملين للمشاركة في وضع وتنفيذ خطة المؤسسة.

ح. الروح المعنوية: الانسجام بين العاملين بما يكفل تحقق التناسق والوحدة داخل المؤسسة[1].

ج. التنظيمات البيروقراطية والأوليجاركية

تعد تحليلات ميشلز من أهم الإسهامات التي أثرت النظرية التنظيمية ومهدت لدراسة حديثة في علم الاجتماع التنظيمي والسياسي وكانت المقولة المشهورة لهذه النظرية "القانون الحديدي للأوليجاركية" بمثابة رؤية جديدة أخذت شهرة مميزة من خلال معناها الذي هو تركز السلطة في أيدي فئة قليلة، فحسب ميشلز فإن كل تنظيم مقسم إلى قلة حاكمة وأغلبية خاضعة، وأن تركز السلطة في أيدي فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها.

وكانت الدراسة التي قام بها ميشلز قد اختصت البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أنه تنظيم قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر، بمثابة إثبات صحة قانون الأوليجاركية، حيث توصل إلى أن الديمقراطية مجرد شعار لا أساس له من الصحة، وأن نظام الحزب يشهد نمو جهازه الإداري مما جعل استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم لأنها تخلق المعوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الإعفاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، ومن خلال هذه الدراسة خلص ميشلز إلى النقاط التالية:

- التخصص وتقسيم العمل: يدفع نحو الأوليجاركية حيث أن زيادة حجم التنظيم يؤدي إلى تعقد الوظائف وتباين الأدوار والمكانات كما يقلل عدد الأفراد الأكفاء لقيادة التنظيم حيث يظهر نمط

---

[1] - محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: مركز الكتاب الأردني، 2000، ص ص 41-43.

من القيادة يقوم على الخبرة التي لا تتوافر إلا لدى قلة من الأفراد يصبحون فيما بعد هم القلة الحاكمة الأمر الذي يحول السلطة من سلطة تقوم على التسلسل إلى سلطة تقوم على التركز.

يؤدي التباين في المراكز والأدوار داخل التنظيمات إلى حدوث انفصال بين جماعة القوة من ناحية وباقي أعضاء التنظيم من ناحية أخرى فينقطع الاتصال وتنعدم المشاركة[1].

- انطلاقا من فكرة الأقلية الحاكمة تضع في اعتبارها مصالح الأغلبية التي مكنتها من الوصول إلى مركز القوة هي فكرة بالغة السذاجة حيث أن ميشلز يرى أن الأقلية الحاكمة تعمل على تمركز المعلومات والسيطرة على قنوات الاتصال حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار والبقاء في مراكز القيادة، لاعتبار أن ممارسة السلطة تغير من السمات النفسية للقادة ويبدو ذلك واضحا من خلال محاولتهم إثبات ذواتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم[2].
- يؤدي تمركز المعلومات لدى القلة الحاكمة من ناحية وحاجة المحكومين لهذه الخبرات والمهارات والمعلومات من ناحية أخرى، إلى امتثال المحكومين للأوامر وتعليمات القلة الحاكمة، مما يعطي الفرصة للبقاء والاستمرار في التسلط.
- يؤدي تقديم المصالح الذاتية للقلة الحاكمة على المصالح العامة للأفراد إلى استبدال الأهداف وتبيان المصالح، حيث يتغير هدف التنظيم من تنمية المشاركة وتحقيق المشاركة إلى هدف آخر هو تركز السلطة واستمرار التسلط[3].
- يبدأ صراع القوة على أساس تبيان المصالح في الظهور داخل التنظيم نتيجة لتفوق أحد أطراف الصراع، حيث يستبد القوي ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبة السلطة والقوة المطلقة[4].

د. ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية

تعد نظرية النموذج المثالي للبيروقراطية من النظريات العلمية التي تناولت تحليل الجهاز الإداري، ويعد ماكس فيبر من المؤسسين لهذه النظرة العلمية في المجال الإداري حيث يعتبر أول من صاغ نظرية علمية

---

[1] - علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج - ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، ص ص 25-23.

[2] - محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، الإسكندرية: دار الكتب الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1975، ص 77.

[3] - محمد علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: المكتبة الأنجلو مصرية، 1994، ص 204.

[4] - علي عبد الرزاق جلبي، المرجع نفسه، ص 25.

حقيقية تتناول تأصيل وتحليل الجهاز الإداري ومدى تأثيره على الأداء والاستقرار في السلوك التنظيمي. اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة، وحضي موضوع السلطة وهيكلتها بحيز هام في دراسته، حيث يرى ماكس فيبر أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية ومن هنا ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي:

أ. السلطة التقليدية: وترتكز أساسا على السن والمكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة ويقبلها أفراد الجماعة وتتميز المجتمعات البدائية بهذا النمط من السلطة.

ب. السلطة الكاريزماتية: ويعتمد هذا النوع من السلطة على الصفات والميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية والجاذبية الشخصية وقد يصاحب هذا النمط من الشعور بأن القائد الكاريزماتيكي بطل ذو نفوذ أو قوى خارقة. والسلطة الكاريزماتية تتمثل في أبطال الحروب والزعماء والقادة الممتازين.

ج. السلطة الرشيدة: وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص أن يصل إلى هذا المنصب وفقا للقواعد المقررة للممارسة[1].

ولهذا قدم ماكس فيبر نموذجا قام فيه بتحليل هيكلي للجهاز الإداري المنظم، سماه بالنموذج المثالي للبيروقراطية وله خصائص وميزات خاصة هي:

- تقسيم العمل والتخصص: وهذا ما يجعل كلا من السلطة والمسؤولية واضحتين لكل فرد في المنظمة.
- تنظيم وتوزيع الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة لفرض تنظيم تسلسل الأوامر.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية، عن طريق الاختبارات والتعليم والتدريب.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

[1] - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 227.

- الاعتماد على السجلات الكتابية والمحافظة على الوثائق.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته للأنشطة، وهذه الضوابط ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات[1].

هـ. نظرية الصراع

يعد ماركس من المنظرين لنظرية الصراع فقد تناول موضوع الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية داخل التنظيمات العمالية حيث يرى أن الطبقة العمالية هي الطبقة العمالية ذات الأغلبية المالكة لقوة العمل، وأن التنظيمات البيروقراطية في نظره تشكل فئة اجتماعية، وليست تلك التي تحكمها طبقة برجوازية ذات الأقلية المالكة لوسائل الإنتاج وتسيطر على زمام السلطة وتستغل باقي الطبقات الأخرى.

أكثر من هذا فإن ماركس يذهب إلى أن الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي توسيع دائرة التقسيم الطبقي وتدعيم الاستغلال وهي غير مرتبطة بالإنتاج بصورة مباشرة، ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة، وبالتالي فوجودها مؤقت وأن الأفراد يشعرون بالرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها وقوتها الكامنة في التخلص من الطبقة البرجوازية.

وخلال نظرته حول الممارسة الفعلية لأشكال السلطة وكيفية تشكلها وتوزيعها لجأ ماركس إلى تحليل العديد من المفاهيم والظواهر المتعلقة بهذا المدخل ومن بينها ما يلي:

- ظاهرة الاغتراب: حيث يرى ماركس أن التنظيمات البيروقراطية شكل من أشكال الاغتراب، وأن العمال لا يشعرون بالوضع الاجتماعي السيئ والصعب، ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء العلاقة العامة، ويتدعم هذا الاعتقاد والوهم بالتسلسل الرئاسي المحدد والنظام الدقيق المؤدي للاحترام المفرط للسلطة، مما يكرس الخوف من تحمل المسؤولية وفقدان الإبداع في الأوساط العمالية بالإضافة إلى نشوب الصراع بينهم بسبب الترقية والتقدم وما يتصل بذلك من تعلقهم بالهيبة والمكانة[2].

---

[1] - حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي- ، مرجع سابق، ص 20.

[2] - السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مصر: دار المعارف، ط2، 1997، ص 39.

- تقسيم العمل: وفي هذا المفهوم يرى ماركس أن مبدأ تقسيم العمل سوف يتلاشى بعد وصول المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية تلك المرحلة التي سوف تقضي تماما على مشكلة الاغتراب، وتظهر مرحلة تتسم بالحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية.
- تحليل مكونات الصراع بين العمال والإدارة: حيث يرى ماركس أن هذا الصراع مرده التناقض الحاصل بين مصالح واهتمامات كل من الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية، وقد تصور أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي للمجتمعات والذي سيفضي عن طريق الثورة البروليتارية إلى تصدع وانهيار المجتمع الرأسمالي وبروز المجتمع الانتقالي وصولا إلى المجتمع الاشتراكي الذي ستكون فيه الطبقة العمالية هي الطبقة المسيطرة[1].

وقد تولى لينين توضيح الكثير من القضايا التي أثارها ماركس حيث شرع في صياغة وبلورة مبادئ علمية وواقعية في التنظيم وإدارة الإنتاج الصناعي ومن بين ما جاء فيه ما يلي:

- المركزية الديمقراطية في الإدارة: ضرورة الجمع باستمرار بين الإدارة المركزية ومشاركة العامل في تنظيم الإنتاج والعمل.
- إدارة الفرد الواحد: طالب "لينين" بوجوب الجمع بين إدارة الفرد الواحد والديمقراطية المركزية عن طريق إتاحة الفرصة للمناقشة الجماعية إلى جانب المسؤولية الفردية والتسليم بضرورة تنمية القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة جماعية ومن هنا فإن مبدأ إدارة الفرد الواحد لا يتعارض مع مبدأ اتخاذ القرار الجماعي وتكميله طالما أنه يحافظ على المسؤولية الشخصية للمدير.
- تحلي الرؤساء والمدراء بالمهارات المتخصصة والمعرفة الفنية والعلمية الراسخة والتي تمكنهم من القدرة على متابعة أعمال من يشرف عليهم[2].
- التنظيم الاجتماعي للعمل: ركز "لينين" على عناصر بالغة الأهمية بالنسبة للتنظيم الاجتماعي للعمل نذكر أهمها:
  - نظام العمل القائم على الاتصال والتفاعل الأخوي والاتحاد.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988، ص 169.
(2) - عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق ، ص ص 102-104.

- الحافز الشخصي أين يكون لكل عامل مصلحة شخصية كحافز تدفعه إلى العمل.
- رفع مستويات الإدارة لضمان فعالية التنظيم وهذا ليس من خلال سن القوانين وإنما عن طريق التثقيف الدائم وتعليم الهيئة الإدارية الإنجازات الهامة التي توصل إليها علم الإدارة.
- دور العوامل الاجتماعية النفسية في تنظيم وتوجيه حياة وسلوكات العمال، إذ يعتبر الوعي الاجتماعي والوعي السياسي من بين العوامل النفسية والاجتماعية التي تلعب دورا حاسما في الإنجاز، كما أن عادات وتقاليد المجتمع لها دور أساسي في ميدان الإنتاج وتمارس تأثيرا على اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين أعضاء الجماعة الواحدة[1].

1. الاتجاه السلوكي

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في ظروف قل فيها الاهتمام بالسلوك التنظيمي للعامل داخل المنظمة ونادت بالتكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم وما لهم من قيم واتجاهات وكذلك وضحت أغلب المداخل النظرية لهذه المدرسة الدور الأساسي الذي تلعبه هذه القيم والاتجاهات في التأثير على السلوك الفردي من حيث الإنجاز والاستقرار في الوظيفة.

فقد نادت إلى احترام العلاقات الإنسانية وتوسيع دائرة الإشراف كما أبرزت دور أهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية للسلطة الرسمية داخل التنظيم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها إعطاء الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل، وفي هذا السياق سنتناول نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية اتخاذ القرارات ونظرية القبول مع التركيز على تحليل السلطة في محتوى هذه النظريات.

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في التنظيم كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي أهملت دور العامل الإنساني في التنظيم، بقيادة "ألتون مايو" وزملائه وجاءت بدراسات إمبريقية في مصانع "هاوثورن" وكذلك التجارب

(1) - عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 107.

العلمية التي أجريت في تجربة الغزل الآلي تجربة الإضاءة، في تجربة غرف الاختبار وقد حاولت هذه التجارب التعرف على الظروف الفيزيقية والمعنوية ودورها في زيادة الإنتاج.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر السلطة لدى مدرسة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف وبالتالي التركيز على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لسلطة التنظيم. لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل، قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العمال يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي للمنظمة في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي[1].

وانتقل هذا الاتجاه إلى مستوى آخر من العقلنة فتحسين الإنتاج حسب "كيرت لوين" بتحسين علاقات القيادة والاتصال بين أفراد التنظيم، فربطت بين أداء جماعات العمل وحوافزها ونوعية القيادة سواء في مستواها الرسمي أو غير الرسمي. وانطلاقا من معنى القيادة التي هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة ما[2].

أي أن العلاقة التفاعلية بين أعضاء التنظيم وخاصة بين الأفراد العاملين والقادة من شأنه أن يحقق لدى العمال الرضا النفسي وبالتالي الرفع من وتيرة الإنتاج.

وحسب "كيرت لوين" فإن أنماط القيادة ثلاثة:

1. **القيادة الديمقراطية أو المتسامحة:** وهذا النمط يقوم فيه القائد بإشراك المسؤولين في التخطيط واتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، وهو يكتفي بتحديد الأهداف العامة للعمل.

---

(1) - زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت : وكالة المطبوعات، ط 3، 1980، ص 39.

(2) - حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحدبث،1986. ص 244.

2. **القيادة الاستبدادية:** وفي هذا النوع يبالغ القائد في تقدير إمكانياته وقدراته ويعتقد أنه هو القادر وحده على اتخاذ القرارات الهامة وأنه هو وحده الذي يعرف مصلحة الجماعة التي يقودها.

3. **القيادة الفوضوية:** يكاد القائد في ظل هذا النمط أن يكون سلبيا ويقرب الأسلوب الفوضوي في أغلب القرارات المتخذة، فلا يسهم القائد في العمل، وإنما يترك الحرية التامة للمرؤوس في اختبار الأهداف وتخطيط أنشطة العمل[1].

ويعتبر النمط الأول من القيادة المتسامحة النمط الوحيد الذي يحقق لدى الأفراد الرضا النفسي وبالتالي زيادتهم في الإنتاج، فهذه العلاقة الثلاثية بين الرضا النفسي والإنتاج والقيادة المتسامحة تتجاوز النسق التقني التي طرحتها الاتجاهات الأولى التي ربطت بين الأنشطة الإنسانية داخل المصنع، والحصول على القدر القليل والضروري من الرضا بالمحفز المادي فقط، فإهمال العلاقات التفاعلية بين العمال والقادة لا يمكن في ظله دراسة السلطة ولا العقلنة داخل التنظيم.

ولهذا يقول "ميشال كروزيه"، إذا كان من الممكن إجراء ربط بين الإنتاجية أو إذا أردنا بصورة أكثر عمومية أهداف المنظمة والرضا الفردي لأعضائها نستخدم فقط أسلوب القيادة المتسامح[2].

هذه العلاقة التي تبحث عن عقلنة السلوكات للعمال داخل التنظيم وجعلها متوافقة ومتوائمة من أجل تحقيق أهداف التنظيم وضمان استمراريتها[3].

ب.نظرية اتخاذ القرار هربرت سيمون

تعاملت هذه المدرسة مع إشكالية اتخاذ القرار كمنطق أساسي وجوهري لدراسة العقلنة في التنظيم وبذلك تكون هذه المدرسة قد تجاوزت أشكال العقلنة التقليدية التي تحدثنا عنها سابقا. ويعد "هربرت سيمون" من رواد هذه النظرية وذلك بطرحه نموذجا للتسيير يسمح للمسيرين بتغيير سلوكاتهم المرتبطة باتخاذ القرارات الصائبة بحثا منهم عن نماذج أكثر عقلانية تحقق أهداف التنظيم، فاهتم "سيمون" بالطريقة التي يعمل بواسطتها الفرد داخل التنظيم على حل المشاكل اليومية في العمل بالرجوع إلى نسق تسييري مرتبط

[1] - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص ص 248-249.
[2] - حسين عبد الحميد رشوان، نفس المرجع السابق، ص 251.
[3] -Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, Paris : ed du seuil, 1963, P184

بالسير الحسن للتنظيم لأن المشكلة التي أدركها "سيمون" تكمن في التسيير لا في الإنتاج كما جاءت بها المدارس الكلاسيكية، لقد بنى نموذجا تفسيريا له القدرة على فهم ما إذا كانت سلوكات الأفراد عقلانية أم لا والخيارات المتاحة لهم أثناء القيام بأعمالهم فاستخدم العقلنة المحدودة التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية والتي قامت على مجموعة من الافتراضات هي:

1- أن الرجل الاقتصادي يعرف كل بديل من البدائل المتاحة أمامه.
2- أن يكون عالما بالنتائج الخاصة بكل بديل.
3- أن تفضيلاته المختلفة تكون طبقا للوضع الهرمي لقيمه.
4- أن يقوم بالاختبار من بين البدائل المتاحة له بحيث يختار تلك البدائل التي تؤدي إلى تعظيم بعض القيم المرغوبة[1].

وافترض أن للفرد معرفة كاملة لمحيطه واختياراته التي وضعها تبقى معرفة جزئية نابعة من الحدس والوضعية الراهنة، فالوضع الوحيد لقبول مبدأ الاختيار العقلاني هو إرساء تصور جديد لسياق القرارات، حيث أن هناك عوامل تؤثر على متخذ القرارات الذي توجد أمامه عدة بدائل ليس له القدرة على دراستها جميعا، وتحديد نتائج كل بديل منها وبذلك يكفي بالحل المرضي عوض الحل الأمثل، لأن ما هو أمثل في الفترة الحالية قد لا يكون كذلك في الفترة اللاحقة.

وهنا فقد توصل "سيمون" إلى أن العقلنة المحدودة وضفت في الواجهة ظاهرة الاعتماد المتبادل بين الأفراد داخل التنظيم من خلال تنظيمهم للعملية الاتصالية وتحسينها وتكون بذلك قد ركزت على الخاصية الجماعية والمنظمة للاختيارات الاقتصادية حيث يقول في هذا الصدد "كلود مينارد" "إن العقلنة المطلقة أهملت الخاصية الجماعية والمنظمة للبدائل الاقتصادية"[2].

ويفترض النموذج الاقتصادي للرشد أن الشخص يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبقا قائمة تفصيلية بالمقدمات الواقعية (المتعلقة بالوسائل) أي معرفة كامل البدائل وما يترتب عليها من نتائج، والمقدمات القيمية ذات الطابع الأخلاقي والتي تنصب على الأهداف.

---

[1] - محمد علي شهيب، الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، مصر : جامعة القاهرة، 1979، ص 173.

[2] -Claud Menard, L'économie des organisations, Paris : La découverte, 1995, p45

لكن الواقع يخالف هذا التصور المثالي تماما، فمن العسير أن يجد الفرد هذه المقدمات جاهزة ليبني عليها قراراته الرشيدة في كل موقف يواجهها، ذلك أن الشخص الذي يتخذ القرارات لابد أن يجتهد في البحث عن هذه المقدمات وسوف يواجه خلال عملية بحثه الكثير من الصعوبات ويصنف "سيمون" هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي:

- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات وتظهر هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.
- هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي، ففي السياق التنظيمي مثلا يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارفة مع الأهداف العامة، من الحدود المعروفة على ممارسة الفرد السلوك الرشيد.
- يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة وقدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات الاتصال الخاصة بنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات[1].

ج. نظرية القبول بيرنارد شيستر

لقد كانت دراسات "شيستر بيرنارد" بمثابة صياغة للتصور السوسيولوجي الأصلي للتنظيمات حيث نظر إليها على أنها كيان اجتماعي تعاوني منظم وأن هذا التعاون هو السبب الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة وأنه لا يتم إلا بالاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة[2].

ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي جاءت بها نظرة "بيرنارد شيستر" قبول السلطة حيث: أكد أن للعامل إرادة حرة في القبول أو الرفض فيما يخص أوامر الإدارة وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة واقترح أن تكون أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن[3].

---

(1) - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق. ص ص 182 183.
(2) - حسين محمود حريم: مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة- مرجع سابق، ص62.
(3) - عمر وصفي عقيلي، الإدارة – أصول وأسس ومفاهيم- ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 135.

كما يرى أن السلطة تعد عنصرا أساسيا في التنظيم، وقد تحدد بطبيعة الاتصال في التنظيم والتي يفضلها أو يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثمة فإن السلطة تتعلق بجانبين.

- جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذا سلطة.
- جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضله تكون السلطة مقبولة ويقول "بيرنارد" أنه إذا ما تم قبول الاتصال والتوجيه من قبل الشخص الصادر إليه فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستقر ويتم الاعتراف بها كأساس للتصور، ومن ناحية أخرى فإن عدم طاعة التوجيه هو بمثابة إنكار لسلطة مصدر التوجيه. وفقا لهذا فإن تقرير ما إذا كان لأمر معين سلطة أمره إنما يتوقف على الشخص الذي يتم توجيه هذا الأمر إليه، وليس على أصحاب السلطة أو الأشخاص الذين يصدرون الأوامر[1].

ولما كان الأمر ودرجة قبوله يرتبطان بالمأمور وتقديره وما إذا كان هذا الأمر يتمتع بالسلطة أم لا فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه قرار قبول السلطة من طرف المرؤوسين وهو العامل الأساسي المحدد لفعاليتها ويتحقق قبول الاتصال باعتباره ذا سلطة حسب "بيرنارد" بوجود أربعة شروط لابد من توفرها وهي:

- تمكين الفرد من إدراك وفهم الاتصال.
- أن يكون قرار الفرد لا يتعارض ولا يختلف مع هدف وغاية التنظيم وقت إصداره.
- التوفيق بين أهداف التنظيم والمصلحة الشخصية للفرد واهتماماته العامة.
- أن يكون الاتصال قادرا على الاستجابة لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا[2].

ومن جهة هذه النظرية يتوقف قبول السلطة لدى المرؤوسين على:

- كبر وصغر المنطقة السوداء لدى المرؤوسين وهي المنطقة التي تتساوى فيها البدائل المتاحة وإمكانية الاختبار وبالتالي إمكانية القبول تزيد باتساع المنطقة السوداء، وهي المنطقة التي تتأثر بشكل كبير بتقييمات المرؤوس للحلول المتعلقة بالاختيارات والتي ترتبط بمختلف أنواع المحفزات المادية والمعنوية.

---

[1] - حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004، ص 148.
[2] - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص149.

- الشعور السائد لدى المرؤوس بإمكانية تحميل مسؤولية اتخاذ القرارات إلى مؤسساتهم وتخلصهم من ذلك بتنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى[1].

3. الاتجاه النظري المعاصر

أ. نظرية النظم العامة

إن أبرز ما يميز النظرية العامة للنظم أنها أحدثت تطورا بارزا في الفكر الإداري والتنظيمي، وذلك من خلال أعمال "برتا إنفي" الذي أسهم في استحداث هذه النظرية، التي انطلقت من النظرة المستمدة من علم الأحياء الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه و تؤدي وظيفة خاصة بها وبتنسيق محكم، حاولت هذه النظرية دراسة النظام من خلال المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شيء "فرد، تنظيم، مشكلة..." إذا وجهت الدراسة جل اهتماماتها إلى الشيء نفسه فقط، لأن الأشياء تتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط أو تتعلق بها هذه الأشياء، أي دراسة النظام بصورة كلية وليس كأجزاء متفرقة وذلك باستخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات فترى بأن النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا موحدا[2].

تؤكد نظرية النظم أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها فهي تخضع لتأثيراتها والتفاعل يظهر من خلال العناصر التي ترتكز عليها المنظمة، وهي:

- المدخلات: تمثل كافة حاجات المنظمة لممارسة نشاطها من رؤوس أموال مواد أولية أفراد المعلومات والقيم وتتحصل المنظمة على هذه الحاجات من بيئتها.
- عملية التحويل: هي مجموعة من العمليات التي تسهم في تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للاستعمال وذات قيمة أكثر من قيمة المدخلات.

---

[1] - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص64.
[2] - عمر سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

- المخرجات: وهي النتائج المحصل عليها من جراء عملية التحويل، فالمخرجات تكون على شكل منتجات وهنا يجب التأكيد على أن المنظمة الناجحة هي التي تقدم لأفراد المجتمع منتجات تلبي رغباتهم.
- التغذية العكسية: وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المنظمة على تجديد وتصحيح طرق إنتاجها، من أجل التكيف والاستمرارية[1].

وقد أسهمت هذه النظرية في إيجاد أفكار إدارية جديدة من خلال بعض المرتكزات والأسس التي انطلقت منها.

اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها بالاعتماد على العلاقات الاعتمادية والمتبدلة بينها وبين البيئة المحيطة، لأن المنظمة تحتاج إلى بعض المدخلات من البيئة لأجل الاستمرار وإعطاء نتائج العمليات التي تقدم بها للبيئة، ويتميز النظام المفتوح بالخصائص التالية:

- الوعي بالبيئة: وذلك من خلال دراستها ومسايرة التغيرات الطارئة عليها.
- التغذية العكسية: وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المنظمة على تجديد وتصحيح طرق إنتاجها من أجل التكيف والاستمرارية.
- توازن أنشطة الصيانة والتكيف: حيث أن أنشطة الصيانة تسعى إلى ضمان الأنظمة الفرعية في حالة التوازن، وكذلك النظام على البيئة في حين تسعى أنشطة التكيف إلى الاستجابة للمتغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية ويعمل النظام المفتوح على تحقيق التوافق بين هذين النشاطين.
- الاستقرار والتوازن الحركي: وذلك بالمحافظة على أجزاء النشاط.
  - المحافظة على العلاقات بين أجزاء النظام.
  - المحافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة.
- تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة، أي الوصول إلى الأهداف من نقاط بدء مختلفة[2]:

[1] - خليل محسن الشماع، مبادئ الإدارة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2002، ص ص 47 - 48.
[2]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 103 - 111.

- الهرمية: يرتبط النظام بعلاقات هرمية فيما بينها بمعنى أن الأنظمة تتركب بشكل هرمي فكل نظام هو في الحقيقة جزء من نظام أكبر والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعي ضمن نظام يمثل إطارا عاما. ويتم تعيين المستويات في الترتيب الهرمي عادة بواسطة بدايات وضعية لمنع الخلط فيما هو جزء من غيره من النظم وأجزاء النظام هي في حد ذاتها تسمى النظم الفرعية وكذلك فإن مستوى أعلى النظام الأصلي يطلق عليه نظام فوقي ومستوى أعلى النظام الفوقي يسمى بالبيئة وتعتبر البيئة نوعا من النظم الفوق فوقية وهي تحتوي أيضا على غيرها من النظم والنظم الفوقية[1].
- ديناميكية النظام: ويعبر عن ذلك التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين أجزائه داخل حدوده أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج الحدود، وهنا يتم التركيز على مراحل تشغيل النظام ومعالجة المدخلات بطريقة تساهم في إنتاج المخرجات المفيدة، لهذا فالنظام الديناميكي موجه ذاتيا، وله سلوك ذو غرض محدد، وتتأثر ديناميكية النظم بعدة عوامل من بينها
  - الأهداف المرسومة.
  - الفرص المتاحة لترويج المنتجات أو الخدمات.
  - الفرص التي تتفق وتتوائم مع السياسات.
  - النظم التي تتفق مع الفرص المختارة.
- عمليات التحويل: وهي الأنشطة التي تتم بموجبها تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات في شكلها النهائي كي تكون منسجمة وملبية لمتطلبات السوق[2].

ب. ميشال كروزيه ونظرية التحليل الاستراتيجي

تعتبر أبحاث وأعمال عالم الاجتماع الفرنسي "ميشال كروزيه" حول الإدارات والمؤسسات، بداية لظهور نظرية التحليل الاستراتيجي للمنظمة، وتعد الانتقادات التي وجهت للنظريات التي تتناول الفرد أو الجماعة في التنظيم بمعزل عن استراتيجية التنظيم، بمثابة نقطة انطلاق، هذا النموذج بقيادة كل من "ميشال كروزيه"

(1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع نفسه، ص 108
(2)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 119.

و"إرهارد فريدبارغ"، اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة وعليه فهما يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة فلكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل إستراتيجية خاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ويرتبط ذلك بمتابعة أعماله[1].

وقد ركز نموذج التحليل الاستراتيجي على مسلمات رئيسية هي :

أ. أن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد الأفراد العاملين بها.

ب. الحرية النسبية للفاعلين والذين يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيه نوعا من الاختيار.

ج. استراتيجية الفاعل تنبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون محدودة.

د. البناء التنظيمي عبارة عن بناء أو نسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها يصيب حتما الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكل يضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، يتأثر نظام علاقاتها بضغوط المحيط الدائم التغير[2].

ويرى "كروزيه" أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك ومن أجل فهم استراتيجية الفاعل فردا كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل الاجتماعي، وتسمح له بالحركية والديناميكية داخل النسق التنظيمي[3].

وترتكز نظرية التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ أساسية هي:

---

(1) - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر : دار مدني، 2002، ص 34.
(2) - عبد القادر حريش، "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه – النظرية والمفاهيم"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة: مطبعة القدس بسكرة، العدد 16 ، جوان 2007، ص ص 141 - 142 .
(3) - فاروق مداس: مرجع سابق. ص ص 37 – 38.

المبدأ الأول: مبدأ السلطة، حيث يرى كروزيه من خلال دراسته لظاهرة الديمقراطية أن مختلف الفاعلين يتواجدون في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة والوسيلة الأساسية للحصول عليها هي مراقبة عامل الشك أما عن المصادر أو المنابع الكفيلة بضمان لهذه السلطة هي:

المنبع الأول: الارتكاز على القدرة أو التخصيص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.

المنبع الثاني: التحكم في العلاقات مع المحيط.

المنبع الثالث: التحكم في الاتصال الداخلي.

المنبع الرابع: استعمال القواعد التنظيمية[1].

وهذه المصادر توجه للتحكم في منطقة الشك.

المبدأ الثاني: منطقة الشك، لكل وضعية تنظيمية هامش من الشك والمتحكم في هذا الهامش يمكنه السيطرة على منافذ السلطة، من خلال استحواذه على منطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع، إذ لا يكفي الفرد الاستقلالية ليمتلك السلطة، بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته، لأن الفاعل الأكثر تحكما في المناورة بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية، يستطيع التنبؤ بسلوكات الآخرين وبالتالي فهو يتمتع ويتوفر على أكبر مصدر للسلطة بخلق مناطق للشك تعتبر فضاء للمناورة ومصدر للصراع من أجل البقاء واكتساب أكثر للسلطة.

المبدأ الثالث: نسق الفصل الملموس، وهي جملة العلاقات التي تنمي أعضاء التنظيم والتي تساعد على حل المشكلات الملموسة، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات إلا من خلال الاهتمام بالقواعد غير الرسمية الضرورية لسير المؤسسة، ويعرف "كروزيه" نسق الفعل الملموس على أنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائها آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد "كروزيه" على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة[2].

---

[1] فاروق مداس، نفس المرجع السابق، ص 37.

[2] - عبد القادر حريش، "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه – النظرية والمفاهيم"، مرجع سابق، ص ص، 143- 148.

ج. تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي

يعتبر "تالكوت بارسونز" من المفكرين الأوائل لهذه النظرية التي ظهرت بفعل إسهاماته الهامة في النظرية البنائية الوظيفية.

وكان لنسقه الفكري دور أساسي في دراسة التنظيمات وقد قام بتطبيق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على دراسة التنظيم.

حيث قدم لنا نموذجا يوضح لنا حالة التوازن في التنظيمات، وذلك من خلال تحليله للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: المصالح، والإدارات، والهياكل ... وهذا التنظيم ذاته يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل في صيغة الجسم الاجتماعي، وهذا ما نجده عند "بارسونز" في تعريفه للتنظيم على أنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل أهداف معينة[1].

عموما فالتنظيم بحسب بارسونز يقوم على متغيرات وظيفية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، وحتى يصل التنظيم إلى أهدافه لابد من وضوح هذه الأهداف مع توفر الإجراءات الضرورية، ويمنح التنظيم صورة مميزة عن المجتمع، كما يلح "بارسونز" على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم، بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور. ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائد في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى ذلك أنه بتحقق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، ويؤكد "بارسونز" على وظيفة التنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء بدوره بقوم على عدد من العناصر المتكاملة وذات طابع وظيفي.

- ضرورة وجود القيم الثقافية في الأنساق والتي لها دور وظيفي هام يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.
- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا للمشاركة في الوظائف.

---

(1) ـ السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 76.

- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة[1].

فعلى المستوى الثقافي فإن التنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم التي تميز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكن يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز الطقوسية[2].

من هنا نستنتج أن "بارسونز" توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي، وهما: أن النسق الخاص بالقيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به.

كما أن قيمة النسق تبرز جليا ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتوجب ويتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع عمليات التنظيمات الداخلية وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية، ولهذا خصيصا يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات، وقد حدد "تالكوت بارسونز" أربع متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الاستمرار وهي:

- مطلب الموائمة، ومطلب تحقيق الأهداف ويتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا وهما ذوا طبيعة آلية، ومطلب التكامل ومطلب الكمون ويعبران عن البيئة الداخلية للنسق.
- مطلب الموائمة في التنظيم: ويعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.
- مطلب تحقيق الأهداف: يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وقد أدرج بارسونز عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المماثلة لها.
- مطلب التكامل: ويشير إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

---

[1] - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص107.
[2] - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 335.

- الكمون: ويرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير إلى مطلبين توأمين هما :
  - الأول: أطلق عليه مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يؤديها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم[1].
  - أما المطلب الثاني: فيتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها وينشأ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كاف لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه[2].

من خلال ما سبق فإن "بارسونز" يرى في التنظيم نظاما فرعيا رأسيا يكون المستوى الأعلى فيه مكونا من مديرين ومسيرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية للتنظيم وتمثل المرؤوسين وتكون وظيفتهم محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة وتكون هذه القاعدة في عزلة عن البيئة، وفي هذا السياق يرى "بارسونز" أنه يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح ويجب حجب القاعدة الفنية عن البيئة وحمايتها منها، إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية.

د. فيليب سلزنيك وتفويض السلطة

لقد تأثر "فيليب سلزنيك" بالاتجاه البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات وقد ركز على مسألة تفويض السلطة حيث يوضح العملية التي من خلالها يتم تفويض السلطة وذلك من خلال التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات في الوحدات التنظيمية.

ويحاول "سلزنيك" أن يوضح لنا من خلال دراسته لتفويض السلطة في التنظيم نتائج هذه العملية وذلك من خلال رغبة السلطة في استخدام أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم إذ أنه من ناحية يؤدي إلى زيادة عنصر التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة مباشرة

---

[1] - فاروق مداس، مرجع سايق، ص 21.
[2] - فاروق مداس، نفس المرجع السابق، ص 22.

أعمال متخصصة، وينتج عن هذا تركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم، وهذا ما يحقق مزايا للتنظيم وارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة إليهم نتيجة التركيز والتدريب.

ومن ناحية أخرى يؤدي التفويض إلى نشأة التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الأنساق المنعزلة يهتم المسؤول فيها بإنجاز المهام التي فوضت إليه وينتج عن هذا إهمال قضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه، وهنا تظهر التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة زيادة الهوة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المبرمجة في التنظيم.

وفي هذا السياق قدم لنا "سلزنيك" نموذجا فكريا صاغ لنا فيه الجوانب الوظيفية واللاوظيفية في عملية تفويض السلطة.

فبالنسبة للجوانب الوظيفية فقد رأى فيها ما يلي:

- مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار.
- التقليل من احتمال حدوث ملل وروتين لدى العمال.
- تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية التي يؤدي تقاسمها وتوزيعها إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم.

أما الجوانب اللاوظيفية فقد وضحها "سلزنيك" فيما يلي:

- تعدد مراكز اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى التخلي عن مبدأ تحمل المسؤولية.
- كثرة المستويات التنظيمية.
- بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع.
- استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية[1].

[1] - علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 164.

ولم يهمل "سلزنيك البناء غير الرسمي الذي ينشأ تلقائيا تحكمه علاقات مبنية على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول والهيئة داخل الجماعة وروابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.

ومن أجل عمليتي التفويض والضبط داخل التنظيم شدد "سلزنيك" على أهمية وجود البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة.

هـ. "جولدنر" والقواعد البيروقراطية

لقد كان كتاب "أنماط البروقراطية في الصناعة" الذي ألفه "جولدنر" بمثابة رؤية نظرية حول طرق تسيير التنظيمات وجاءت أفكاره في هذا الكتاب من خلال تأثره الشديد بأفكار "مرتون" و"سلزنيك" وهذا ما لمسناه في محاولته تناول القواعد البيروقراطية التي يصدرها الجهاز الإداري التي تكلم عنها "ميرتون"، وتأكيده بأنه كلما كانت هذه القواعد واضحة ودقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الاتصال سهلا وسريعا ويزيد من ولاء وتقرب أعضاء التنظيم منه.

أما اهتماماته بدور وسائل الضبط التي تفرض لكي يتحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم وتؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير فهو متأثر فيه بسلزنيك.

وبالرجوع إلى كتابه الشهير "أنماط البيروقراطية في الصناعة" ندرك مفهومه للقواعد البيروقراطية التي يرى أنها مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري للتنظيم[1].

وقد خلص إلى أن هناك ثلاثة أنواع من القواعد وهي القواعد العقابية والقواعد التمثيلية والقواعد الزائفة أو الكاذبة وقد وضحها على النحو الآتي:

- القواعد العقابية: هي تلك القواعد التي تنشأ استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال أي أنها تظهر لردع السلوكات الخارجية عن القانون ينشئها وينتجها أفراد وفئات معينون داخل التنظيم، وهي قواعد تتدعم بذاتها وتمنح نفسها الطابع الشرعي.

---

[1]- السيد محمد الحسيني، علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 92.

- القواعد التمثيلية: فهي تنشأ من مشاركة جميع أعضاء التنظيم أي أن تأسيسها يتم بطريقة ديمقراطية.
- القواعد الزائفة : وهي التي تفرض على التنظيم من الخارج نتيجة هزات اجتماعية تناسب المؤسسة وتتعرض لها[1].

وفي دراسة "جولدنر" للقواعد البيروقراطية بين الجوانب الوظيفية لهذه القواعد خلص إلى ما يلي:

- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة استطعنا إدراكها وفهمها، مما يسهل علينا تطبيقها على أكمل وجه وأحسنه.
- كلما كانت هذه القواعد تتسم بالوضوح زادت درجة استيعابنا لها وإمكانية الدفاع عن أنفسنا وسلوكياتنا بالعودة إلى هذه القواعد نفسها.
- ينتج عن هذا الوضوح في القواعد تقلص وتضاؤل علاقات السلطة ويقل الخلاف والصراع داخل التنظيم.
- ومن خلال هذه الجوانب الوظيفية ذهب "جولدنر" إلى البحث عن الجوانب اللاوظيفية التي يراها فيما يلي:

- كلما زادت درجة استيعاب وفهم القواعد البيروقراطية كلما قل أداء أعضاء التنظيم.
- كلما كانت القواعد البيروقراطية صارمة ودقيقة قلت عملية المبادرة والإبداع، أي استبعاد عامل المهارة وزيادة الجوانب الآلية مما يؤدي إلى تحويل الإنسان إلى آلة وإقصاء الجوانب الشخصية والإنسانية له مما يؤدي بصورة حتمية إلى انغلاق التنظيم على ذاته وعدم تفاعله مع المستجدات[2].

وفي هذا السياق يرى "جولدنر" أنه يمكن أن تطفو إلى السطح مشاكل نتيجة الصراع القائم في السلطة التنفيذية والهيئة الاستشارية داخل التنظيم ويوضح وسيلة التغلب على هذه المشاكل من خلال تنازل المدير

[1]- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 145.
[2] - علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق ، ص 173.

عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيه، ويتخذ من نجاح المرؤوسين أو فشلهم في تحقيق أهداف التنظيم محور اهتماماته.

مناقشة بحثية ونظرية للفصل

من خلال عرضنا لأفكار واتجاهات النظريات المحددة للنسق التنظيمي للسلطة لمسنا بعض نقاط الالتقاء فيما بينها ومن بين هذه النقاط ما يلي:

- أن هذه النظريات جاءت موحدة في اتجاه واحد وهو رفع كميات الإنتاج وذلك بالتركيز على العامل أو العمل حيث قامت بدراسة قيم تنظيمية وتطورها عبر مراحل زمنية مختلفة.
- كانت نظرة كل من النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية إلى التنظيم على أنه نسق مغلق.
- المداخل النظرية التي بين أيدينا كلها تشترك في نقطة واحدة وهي الآثار والمشاكل الناجمة عن الثورة الصناعية وما نتج عنها من تطور التنظيم بشكل كبير والغرض هو معالجة المشكلات بحلول وظيفية.
- تلتقي النظريات الكلاسيكية والسلوكية في دراسة التنظيمات في إطار الكفاءة الإدارية والإنتاجية الذي كان محور اهتمامها سواء من حيث المظهر العقلي الرشيد للسلوك أو المظهر الإنساني الاجتماعي، وكان البحث على أساليب تحقيق الكفاية الإنتاجية المحور الأساسي الذي تدور حوله فرضيات هذين الاتجاهين.
- تلتقي النظريات السلوكية مع النظريات الحديثة في كون كل منها أولت الاهتمام بقيم العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي ودراسة الجماعة وفكرة التعاون والنسق القيمي ودوره في تحقيق الاستقرار والتماسك بين أفراد الجماعة.
- لقد تناولت هذه النظريات مشكلة التنظيم ودرسته من منظور تاريخي ذلك أن ما أثاره هؤلاء الباحثون في دراستهم للتنظيمات على اختلاف توجهاتهم الفكرية أمر يخدم المجتمع بأسره.

رغم وجود اتفاق بين هذه النظريات إلا أننا وجدنا كذلك بعض الاختلاف والذي سنوضحه فيما يلي:

- لقد تباينت هذه النظريات واختلفت في الأصل الذي تتبناه كل نظرية. فنظريات الكلاسيكية نظرت إلى التنظيم وأعفته من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي بينما نظرت النظريات السلوكية إلى التنظيم وأعفته من خلال التكوين الاجتماعي والنفسي للفرد بالإضافة إلى تأثير

الجماعات غير الرسمية على السلوك التنظيمي داخل التنظيمات في حين تذهب النظريات الحديثة إلى أن التنظيم عبارة عن نظام يتأثر بنظام أكبر هو "البيئة المحيطة" و"المجتمع الكلي"، كما نظرت إلى الفرد من خلال تكوينه الذاتي والاجتماعي باعتباره كفاءة يمكن الاستثمار فيها انطلاقا من إمكانياته وقدراته ومعارفه.

- أصل الدراسة في النظريات الكلاسيكية هي: "الفرد" في حين تؤكد النظريات السلوكية والحديثة أن أصل الدراسة كوحدة للتحليل وفهم سلوك الفرد هو "الفرد الذي لا يتم عزله عن الجماعة".
- يعد عنصر الحوافز المادية في نظر الاتجاه الكلاسيكي كفيلا بتحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال الرضى لدى العاملين من أجل زيادة الإنتاج، بينما ركزت النظريات السلوكية والحديثة على الحوافز المعنوية كأهم عامل لتحقيق الرضا والاستقرار وبالتالي الزيادة في الإنتاج.
- تعد مشكلة الزيادة في الإنتاج المحور الأساسي لدى معظم أفكار الاتجاه الكلاسيكي بينما يظهر العكس لدى الاتجاه السلوكي والحديث أين يظهر المشكل في الرضى الوظيفي والاستقرار التنظيمي والروح المعنوية وغيرها من القيم التنظيمية.
- أهم ميزات النظريات الكلاسيكية: تمركز السلطة وتقسيم العمال والتسلسل الرئاسي والرقابة الصارمة على عكس ما تميزت به النظريات السلوكية والحديثة بظهور قيم المشاركة وروح الجماعة والتفاهم والاحترام بين الأعضاء وتبادل الثقة إلى غير ذلك من القيم.
- درست النظريات الكلاسيكية والسلوكية التنظيم على أنه نسق مغلق بينما النظريات الحديثة ركزت على أهمية البيئة وتأثيرها وعلاقتها المباشرة بالتنظيم وبالتالي فهي تناولت التنظيم كنسق مفتوح.

لقد حاولت هذه النظريات صياغة نظرية شاملة لتفسير السلوك التنظيمي وفهمه من أجل أداء وظيفي فعلي يتمثل في الوصول إلى مردود عال للتنظيم، لكن أغلب هذه النظرية قد أخفقت في مهمتها الرامية إلى صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم وتباينت تحليلاتها، مما جعلها تتعرض بصورة مستمرة إلى جملة من الانتقادات يمكن حصرها كالآتي:

I- النظريات الكلاسيكية

كانت الرؤية النظرية لهذه النظريات أنها تشكل نسقا فكريا يعكس الاهتمام بدراسة وتحليل التنظيمات على ضوء الكفاية الإدارية الإنتاجية، وهذا من خلال الاهتمام الواضح لهذه المداخل النظرية للمظهر العقلي الرشيد للسلوك حيث نجد نظرية الإدارة العلمية، والتقسيم الإداري والنموذج المثالي للبيروقراطية والنظرة الأوليجاركية تنظر إلى التنظيم وإعفائه من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال معالجتها للسلوك التنظيمي في إطار النسق المغلق الذي تتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، حيث أن السلطة في هذا النسق مركزة في يد الجهاز الإداري كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية وضيق نطاق الإشراف.

وهذا ما نجده في الإدارة العلمية بقيادة "تايلور". فقد ركزت هذه النظرة على رفع مستوى الأداء لزيادة كميات الإنتاج بطريقة آلية مما سبب مشاكل سيكولوجية عند العامل هذا من جهة، وظهور بعض الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل والرضى الوظيفي والإنتاج من جهة أخرى مما ساهم بشكل كبير في تعميق مبادئ الحركة العلمية للعمل وعدم قبول الأفكار التي جاءت بها في الأوساط العمالية ومقاومتها.

أما عن النموذج المثالي لماكس فيبر فبالرغم من أنه اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه لم يوضح ولم يكشف عن المعوقات التي تنطوي عليها هذه العناصر، بالإضافة إلى إهماله لمشكلة الديمقراطية وتأثير الروح المعنوية والرضى الوظيفي على الأداء الأمثل والاستقرار داخل التنظيم، فماكس فيبر اعتمد على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط كمعيار حكم على المؤسسة وأهمل الجانب الإنساني للعمل.

ويمكن إجمال أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظريات الكلاسيكية فيما يلي:

- النظر إلى التنظيم كنسق مغلق دون الاهتمام بالبيئة المحيطة بالتنظيم.
- إغفال عنصر الصراع التنظيمي بين العمال والإدارة.
- الاهتمام بالجانب المادي للعمل وإهمال الجانب الإنساني والاجتماعي في تنظيم العمل.
- وضع سلسلة اتخاذ القرارات والأنظمة في يد عمل الإدارة دون مشاركة العمال في ذلك.

II- النظريات السلوكية

على العكس الذي ركزت عليه النظريات الكلاسيكية فإن المدرسة السلوكية ركزت على الأفراد داخل التنظيم الذي يشكل العلاقات غير الرسمية وليس على مبدأ الرشد وأخذت بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات ودورها في التأثير على إنجاز الأفراد ورضاهم الوظيفي الذي يساهم في استقرار التنظيم، وألحت هذه النظريات على ضرورة توسيع نطاق الإشراف مع احترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال ماديا ومعنويا وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم.

ورغم هذه الميزات إلا أن ذلك لم يمنع من وجود عيوب ونقائص لهذه النظرة ويمكن إيجازها فيما يلي:

- التركيز على الأفراد والتنظيم غير الرسمي دون الاهتمام بالجانب العملي للتنظيم وهذا راجع إلى أن رواد هذه المدرسة نظروا إلى التنظيم نظرة ضيقة محصورة في العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة في رضى العمال وأهملوا بذلك الجانب العملي للعمل.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية فقط يؤدي لفقدان ميزة تحقيق التكامل بين الاتجاهات المتنوعة لدراسة التنظيم.
- الأخذ بعين الاعتبار فكرة الثبات والانسجام والتوازن والتكامل وإغفال واقع التفاعل الاجتماعي وما تحتويه الجماعة من عناصر التنافس والصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والاتصالات والنقابة، وأثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للتنظيم.
- ومهما كانت هذه الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية فإنها تمثل حالة من حالات النجاح التي عبدت الطريق للعديد من الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة والمهتمين بالمؤسسات لإثراء الدراسات التي اهتمت بتطوير النظرية الاجتماعية في مجال التنظيم.

III- النظريات الحديثة

لقد جاءت النظريات الحديثة بمجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة عنه في المراحل السابقة، حيث ظهرت قيم المشاركة والثقة والتفاهم والعدالة كقيم تنظيمية جديدة،

فنظرية النسق الاجتماعي أظهرت أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني فاهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من عوامل خلق الاستقرار التنظيمي وقد أبرزت البنائية الوظيفية الحديثة الانعكاسات السلبية لبيروقراطية ماكس فيبر على سلوك أعضاء التنظيم، وجاءت بالبدائل مثل تفويض السلطة وضرورة وضوح ومرونة القواعد البيروقراطية، وإبراز سلطة التنظيمات غير الرسمية كسلطة موازية لرقابة سلطة البناء الرسمي، كما ألحت على ضرورة دراسة السلوك التنظيمي في إطار البيئة الاجتماعية.

وجاءت نظرية النظم لدراسة المنظمة بشكل تحليلي متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها وذلك بالتركيز على الترابط والتفاعل والتكامل بين أجزاء التنظيم واهتمامها بالبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها.

وكانت أفكار المدرسة الحديثة موجهة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تكوينه الذاتي والاجتماعي واعتباره كفاءة يمكن الاستثمار فيها، كما أبرزت دور المجتمع والبيئة والتنظيمات غير الرسمية كمتغيرات أساسية هامة في خلق وبلورة وضبط السلوك التنظيمي، حيث أنه حسب هذه النظريات لا يتحقق الاستقرار بين أعضاء التنظيم عن طريق النسق الرسمي والقانوني الذي ترسمه وتنظمه إدارة التنظيم فقط، بل حتى تكون السلطة ناجحة ومحققة لأهداف التنظيم في إطاره ونمطه المفتوح على البيئة الخارجية.

وبالرغم من كل ما قدمته هذه النظرية في الفكر التنظيمي من أفكار موجهة ومحللة للسلوك التنظيمي يعتمد على التكامل والتناسق بين كل الأجزاء وانفتاحه على البيئة الخارجية إلا أنها لم تنجو من النقد على غرار سابقاتها، وأهم ما يعاب على الفكر النظري الحديث هو تركيزه على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي فإذا تأملنا مثلا نظرية النسق الاجتماعي نجدها ركزت على التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الأفراد والمكافأة التي يقدمها التنظيم كنقطة محورية أساسية في تحقيق أهداف التنظيم، وهذا يعني الاهتمام البالغ للفرد العامل بتكوينه الذاتي والاجتماعي وإهمال سلطة البناء الرسمي ودوره الفعال في بلوغ الأهداف وضبط سلوك الفرد العامل والمحافظة على الاستقرار داخل التنظيم.

الفصل الثالث
الدراسة النظرية للمؤسسة الجامعية

الفصل الثالث: الدراسة النظرية للمؤسسة الجامعية

أولا : طبيعة المؤسسة الجامعية

1. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية
2. مفهوم الجامعة
3. مكونات الجامعة
4. أهداف الجامعة
5. وظائف الجامعة
6. الجامعة كنظام
7. مميزات الجامعة

ثانيا: المرتكزات النظرية في دراسة المؤسسة الجامعية

1. الاتجاه الخلدوني
2. الاتجاه الماركسي
3. الاتجاه البنائي الوظيفي
4. إسهامات فكرية أخرى معاصرة
5. نظرية التحديث السلوكي
6. نظرية رأس المال

ثالثا: توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية

1- الجامعة

أ- مجلس الإدارة

ب- المجلس العلمي للجامعة

2- رئاسة الجامعة

أ- رئيس الجامعة

ب- نيابة رئاسة الجامعة

ج- الأمانة العامة

د- المكتبة المركزية للجامعة

3- الكلية

أ- مجلس الكلية

ب- المجلس العلمي للكلية

4- القسم

أ- رئيس القسم

ب- اللجنة العلمية

أولا : طبيعة المؤسسة الجامعية

1. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية

تعد الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في العالم العربي حيث يعود تأسيسها إلى عام 1877 وتم إعادة تنظيمها سنة 1909 وقد تخرج منها أول طالب جامعي عام 1920 من معهد الحقوق وفي حقيقة الأمر أن هذه الجامعة أنشئت من أجل خدمة أبناء المستوطنين الفرنسيين أما الجزائريين فكان التعليم العالي لهم في حقيقته العملية التطبيقية ظاهرا بعد الاستقلال[1].

لقد مر التعليم العالي بعدة مراحل في إطار مسيرة التطور التاريخي الذي عرفه المجتمع الجزائري منذ الاستقلال إلى الآن، حيث عرفت الجزائر عدة تغيرات لم تكن الجامعة الجزائرية بعيدة عنها ويمكن الاطلاع عليها فيما يلي:

أ- **المرحلة الأولى:** وتمتد من سنة الاستقلال إلى سنة 1970 وهو تاريخ إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي حيث تميزت هذه المرحلة بفتح جامعات بالمدن الرئيسية بالجزائر ومن بين هذه المدن التي تم فيها إنشاء جامعات نجد مدينة وهران سنة 1966، ثم مدينة قسنطينة سنة 1967[2].

حيث تزامنت هذه المرحلة مع مرحلة تنفيذ المخطط الثلاثي للتنمية 1967-1970 وقد شهدت تطورا محسوسا في إعداد الطلبة الذين قدر عددهم ب 10756 طالبا وطالبة، وقد أفرز هذا التطور مشاكل كثيرة على مستوى هياكل الاستقبال للجامعة، حيث أصبحت غير قادرة على الوفاء بالحاجة، ولذلك تطلب الأمر إيجاد حلول مستعجلة. حيث تنازلت وزارة الدفاع عن بعض ثكناتها العسكرية في وهران لصالح وزارة التعليم العالي لاستغلالها وفعلا تم تحويلها إلى جامعة[3].

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فموروث عن الفرنسيين حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي:

1. كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
2. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

---

(1) - رابح تركي، "تطوير التعليم الجامعي في الجزائر سياسة الثورة الجهوية"، مجلة الثقافة، الجزائر: العدد 78، 1983، ص 111.

(2) - بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 61.

(3) - رابح تركي، أصول التربية والتعليم، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1990 ، ص 152.

3. كلية الطب.

4. كلية العلوم الدقيقة.

وهذه الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الدوائر تهتم بتدريس التخصصات المختلفة كما أن النظام البيداغوجي كان مطابقا للنظام الفرنسي حيث كانت مراحله كما يلي:

- مرحلة شهادة الليسانس : تدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادة المستقلة التي تكون في مجموعها شهادة الليسانس.
- مرحلة شهادة الدراسات المعمقة : وتدوم سنة واحدة ويتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة بسيطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
- مرحلة دكتوراه دولة: ويتم تحديدها خلال فترة زمنية محددة بخمس سنوات من البحث النظري والتطبيقي[1].

وبصفة عامة فكانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي مع المحافظة على النظم الدراسية الموروثة.

ب- المرحلة الثانية

تبدأ هذه المرحلة منذ إنشاء وزارة متخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي وإصلاح التعليم العالي ويتمثل هذا الإصلاح في تحويل الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة واعتماد نظام السداسيات المستقلة محل الشهادات السنوية.

وقد أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

- مرحلة الليسانس: وهي ما يطلق عليها أيضا بمرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات أما الوحدات السداسية فهي المقاييس السداسية.
- مرحلة الماجستير: وهي ما يطلق عليها أيضا بمرحلة ما بعد التدرج وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزئين، الجزء الأول هو مجموع المقاييس النظرية وتهتم خاصة بالتعمق في دراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.

---

[1] - رابح تركي، أصول التربية والتعليم، مرجع سابق، ص 152.

- مرحلة الدكتوراه: وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية وهي تدوم حوالي خمس سنوات في البحث العلمي.

كما أدخلت الأشغال التطبيقية في البرامج الجامعية في مختلف ولايات الوطن، حيث أصبحت هذه المراكز كنواة لجامعات مستقلة وذلك حينما تتوفر إمكانيات لذلك[1].

كما أن هذه المرحلة تطابق مع بداية تنفيذ المخطط الرباعي الأول (1970-1973) ويلاحظ في هذه المرحلة أنها مرحلة إعادة النظر والتفكير في محتوى التعليم الجامعي الموروث من عهد الاستعمار ومحاولة إصلاح شامل لهذا التعليم، حتى يتماشى مع متطلبات التنمية الشاملة.

وقد أصبح التعليم الجامعي ابتداء من هذه الفترة يحتل مكانة إستراتيجية هامة في سياسة البلاد التنموية، كما تتضمن هذه المرحلة عملية تنفيذ المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) حيث كانت أكثر طموحا وصلة بمستويات التنمية على العموم[2].

ويمكن القول أن بداية السبعينات قد عرفت بداية الثورة الحقيقية في مجال التعليم العالي، خاصة في مجال بناء الجامعات وتعريب إدارة التعليم العالي وهيكلة البناء التنظيمي بطرق منظمة وحديثة.

ج- المرحلة الثالثة: 1982-2003

تبدأ هذه المرحلة مع بداية الذكرى العشرين للاستقلال الوطني 1982 أين أصبحت الجامعات تشرف على 104 آلاف طالب وطالبة مقسمين في دراستهم على أكثر من 500 تخصص علمي[3]. كما تعرف بمرحلة الخريطة الجامعية والتي ظهرت سنة 1983 في صورتها الأولية، ثم في سنة 1984 ظهرت بأكثر دقة وتفصيل، وتتطابق نوعا ما بمرحلة تطبيق المخطط الخماسي الأول للتنمية في الجزائر سنة (1980-1984) والتي تهدف إلى التخطيط للتعليم الجامعي حتى آفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة، كما تهدف إلى تحديد الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها، وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى كل التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الوطني

---

[1] - بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، مرجع سابق ، ص 63.

[2] - محمود بوسنة، "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية عرض لتجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد، 13، جوان 2000، ص 11.

[3] - رابح تركي، أصول التربية والتعليم في الجزائر، مرجع سابق، ص 64.

كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى، كالحقوق والطب التي نجد فيها فائضا من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد التنموي الوطني[1].

كما تهدف الخريطة الجامعية إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية وتحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

ولقد كانت فرصة تحضير الخريطة الجامعية مناسبة لتقويم التجارب التي مرت بها الجامعة الجزائرية حيث أعيد النظر في البرامج والتخصصات المدروسة كما تحولت بعض الدوائر إلى معاهد مستقلة وذلك للسماح بتوسع هذه التخصصات لكون خطة التنمية في حاجة إلى أخصائيين في هذه المجالات.

د- المرحلة الرابعة : 2003 إلى يومنا هذا.

تعتبر هذه المرحلة بمثابة التطبيق الفعلي لوظيفة الجامعة كنظام مفتوح على جميع التغيرات الدولية والتطورات الحاصلة على المستوى القومي والدولي، حيث تجد نفسها أمام تحد واضح لإثبات دورها العلمي والبيداغوجي وهذا يجعل الإصلاح ضرورة لابد منها وخاصة على مستوى المناهج البيداغوجية المتبعة في تكوين الطلبة، وبالتالي عمدت الدولة إلى إدراج نظام الهيكلة الجديد الذي هو نظام (ل.م.د) ليسانس، ماستر، دكتوراه الذي شرع في تطبيقه مع بداية الموسم الدراسي 2004/2003 على مستوى 10 جامعات ثم بدأ تعميمه على الجامعات كلها[2].

ويعني هذا النظام مراجعة للتعليم العالي حيث تسعى لتطبيقه كل الدول الحريصة على نموها الاقتصادي وهذا ما فعلته الدول الأوروبية وفق برنامج "بولون" الذي كان تكملة لبرنامج "إيراسموس ماندوس" هذا الأخير ظهر في 1987 يسمح لثلاث جامعات أوروبية بالاتحاد من أجل تحضير شهادة ماستر ذات نوعية دولية جيدة هدفها جذب طلاب المعمورة نحو جامعات أوروبية[3].

---

[1] - بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، مرجع سابق، ص 64.

[2] - محمد بشير مناعي، "محاضرات حول نظام LMD"، أصداء جامعية نشرية إعلامية، تبسة : مصلحة الإعلام والتوجيه، المركز الجامعي تبسة، العدد 11، 2007، ص22.

[3] - عبد الكريم حرز الله، كمال بداري، نظام ل.م.د، ترجمة عبد الكريم حرز الله كمال بداري، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص ص 13-14.

2. مفهوم الجامعة

تعتبر الحضارة اليونانية مهدا لظهور ملامح الجامعة وتطورت هذه الملامح إلى أن صارت حقيقة أكاديمية وقد شهدت المراحل التي مرت بها الدولة الإسلامية انعقاد عدة ندوات علمية ذات بعد تنظيمي حضرها أساتذة وطلبة وتناولت بعض المناهج المتبعة في التدريس وظهور بعض التجهيزات وقد أطلقت تسمية رابطة الطلبة والأساتذة على هذه اللقاءات في القرن 13 وهي تدل على اسم الجامعة التي تعددت التعاريف لها حسب اتجاه ورؤية كل مفكر لاتجاهها أو وظيفتها حيث نجد:
"أحمد بوملحم" يعرفها على أنها "مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية والتي تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها"[(1)].
ونظر إليها "سامي سلطي عريفج" على أنها "معهد منظم للتعليم والدراسة في فروع المعرفة العالية وله الحق في منح الدرجات العلمية في دوائر معرفية محددة كالقانون والطب والأدب ... الخ"[(2)].
ويؤكد "بيليكان" من خلال نظرته للجامعة بصفتها مؤسسة ثقافية اجتماعية على أن مفهومها الصحيح "مجمع للدارسين حر ومسؤول في الوقت ذاته ويوضح لنا مقتضيات هذا المفهوم من زاوية علاقة المعلم بالطالب والمعلم بالمعلم وعلاقة المعلم الباحث بميدان اختصاصه وميادين الدراسة والبحث الأخرى"[(3)].

أما في التنظيم القانوني الجزائري فقد نظر إليها المشرع الجزائري على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد"[(4)].
ويرى "محمد مصطفى الأسعد" "أن الجامعة مؤسسة اجتماعية من صنع المجتمع وهي تمثل قمة الهرم التعليمي، ليس لمجرد كونها آخر مراحل النظام التعليمي وحسب بل لأنها تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة وتكوين الشباب الجامعي علميا وقوميا وثقافيا وفكريا ووجدانيا وهي أداة المجتمع في صنع قيادته في مختلف الميادين الفنية والمهنية والاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية والفكرية والتي من خلالها يتابع المجتمع مسيرة تنمية بخطى حثيثة وباندفاع وحيوية"[(5)]
وبناء على التعاريف السابقة يمكننا صياغة تعريف إجرائي للجامعة كالآتي:

[(1)] - أحمد بوملحم، أزمات التعليم العالي، بيروت: دار الفكر العربي، 1999، ص 21.
[(2)] - سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، الأردن: دار الفكر، ط1، 2001، ص 25.
[(3)] - بيليكان ياروسلاف، فكرة الجامعة، نظرة جديدة، دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، 1993، ص 123.
[(4)] - فضيل دليو، الهاشمي لوكيه وميلود سفاري، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر، قسنطينة: جامعة منتوري، 2001 ، ص 79.
[(5)] - محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1 ، 2000، ص 137.

الجامعة : نسق تنظيمي عام يضم أنساقا جزئية أو فرعية تتكامل فيما بينها للمحافظة على توازن النسق العام في أداء وظيفته والمتمثلة في التعليم والبحث العلمي وذلك لخدمة المجتمع.

3. مكونات الجامعة

تعتمد الجامعة في أداء وظائفها على ثلاث عناصر أساسية ورئيسية هي:

أ- أعضاء هيئة التدريس: حيث يعد هذا المفهوم من العناصر الأساسية في وظيفة الجامعة إلى جانب الهيكل الإداري والتشريعات لابد أن تجمع الجامعة في مخابرها، ومدرجاتها أعدادا من المدرسين والباحثين.

فالمدرس حسب رأي "جون ديوي" هو ذلك "الذي يدرب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه هو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو لذاته ليصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة[1].

فالأستاذ الجامعي هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية فهو الناقل للمعرفة والمسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة الدراسية وكل المتطلبات الهيكلية المتوفرة لابد من كفاءة بحثية وتدريسية يقوم بها الأستاذ وتعتمد عليها الجامعة في تحقيق وظيفتها، فالأستاذ الجامعي الكفء يمكن أن يحافظ على التوازن الوظيفي للجامعة، وللأستاذ الجامعي عدة مهام يقوم بها كالتدريس والإشراف على الأبحاث العلمية وتوجيه الطالب علميا ويشير الدكتور "عبد الفتاح أحمد جلال" إلى أن إعضاء هيئة التدريس يقومون بوظيفتين هما:

- التدريس.
- إجراء البحوث العلمية والإشراف عليها[2].

ب- الجماعة الطلابية: إن الطالب الجامعي هو الشخص الذي انتقل بكفاءة علمية من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية وهو أحد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التعلمية خلال فترة التكوين الجامعي إلى تطوير مهاراته وقدراته من جميع النواحي الجسمية والعقلية النفسية وذلك لتحضير جاهزيته وتوظيفها في خدمة المجتمع.

(1) - محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 197.

(2) - عبد الفتاح أحمد جلال، "إعداد هيئة التدريس بالجامعة" مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة : معهد الدراسات والبحوث التربوية، بدون سنة نشر، ص ص 78-79.

وبالتالي فالطالب الجامعي من العناصر الهامة في العملية التعلمية التكوينية التي تخص الجامعة حيث يقول في هذا الصدد "ابن محمد التركستاني" أن طالب اليوم له أهدافه وطموحاته فهو يرغب في الحصول على العلم والمعرفة ويريد أيضا أن يحصل على العمل الذي يساعده على الحياة الكريمة، ويتمنى أن تكون الوثيقة التي يحملها جواز مرور يعبر من خلاله من عالم التكوين الثقافي إلى عالم الإبداع والعطاء[1].

ج- الهيكل الإداري والتنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي الإداري من مميزات الجامعة كمؤسسة منظمة ذات إدارة وهيكلة وأهداف خاصة والتي تقوم على تناسق العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية والوظائف الموكلة لكل منها.

كما تأخذ الجامعة على عاتقها تكوين الإطار الإداري المتخصص وذلك لبناء هيكل تنظيمي فعال ومرن، وتسعى مختلف التنظيمات الحديثة بدعم جهازه التنظيمي بإداريين يتميزون بالخصائص التالية.

- الإلمام بشؤون التسيير ومعرفة طبيعة العمل في المعاهد والكليات والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية والقدرة على معالجة المشكلات المادية التي تعترض الأساتذة والطلاب.
- تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتدريبه وإعطاؤه مجالا للمبادرة لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجمد والنمطية في أداء مهامها الأساسية.
- أن يعمل الإداريون الخاصون بالمؤسسة الجامعية وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعلمية[2].

لذا يعد الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يتكون من العنصر البشري والمكونات الفنية والمادية التي تتكامل فيها وفقا للنظام الهيكلي العام. من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين مردودية الجامعة ومستوى التحصيل الوظيفي الفعال.

---

[1] - حبيب الله بن محمد التركستاني ، "دور العليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي" مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت: ع 3، المجلد 27، مجلس النشر العلمي، خريف 1999، ص ص 85-86.

[2] - فضيل دليو، الهاشمي لوكيه، ميلود سفاري، مرجع سابق ، ص 94.

4. أهداف الجامعة

تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية تقوم بتكوين إطارات قادرة على تأطير المجتمع بكل مؤسساته وتوجيهها نحو الأداء الفعال على كل المستويات، وفي هذا السياق تسعى الجامعة إلى تحقيق أهداف متعددة نذكر منها ما يلي:

1- الهدف الأول : إتاحة الفرص التعلمية للطلاب وتوفير بيئة تعلمية مناسبة لمساعدتهم على النمو والتكيف

إن من أهم المسؤوليات والوظائف الأساسية للجامعة توفير الفرص التعلمية المختلفة للطلاب ليتمكنوا من فهم المجتمع الذي يعيشون فيه واكتساب الكفاية الفنية والأكاديمية في المجال المهني الذي يختارونه مع بلوغ معايير مناسبة للسلوك الأكاديمي واستكشاف الميول المهنية والثقافية للطلاب، وتوجيههم وإرشادهم وتدريبهم مهنيا، كما أن من مسؤوليات الجامعة توفير بيئة تعلمية مناسبة للطلاب لمساعدتهم على النمو المتطور الكلي وتمكينهم من التكيف مع مجتمعهم.

2- الهدف الثاني: تطوير وتنمية المعرفة وقابليات وقدرات الأفراد في المجتمع

ومن الوظائف الأساسية للتعليم الجامعي تطوير وتسيير الأفكار الجديدة والتكنولوجيات الحديثة واكتشاف وتدريب المواهب وتوجيهها لخدمة المجتمع مع تطوير وتعزيز قابليات وقدرات الأفراد في المجتمع من أجل تقدم الفكر والمعرفة اعتمادا على البحث العلمي باعتباره مقوما رئيسيا من مقومات التعليم الجامعي.

3- الهدف الثالث: توفير العدالة في فرص التعليم الجامعي لجميع الطلاب الذين أتموا التعليم الثانوي[1]

والغرض من توفير العدالة في فرص التعليم الجامعي هو وجود المساواة أمام جميع الطلاب الذين أكملوا التعليم الثانوي للالتحاق بالتعليم الجامعي ويتمثل هذا الهدف في توفير مقاعد دراسية لجميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم الجامعي وأن تقوم بتوفير مساعدات مادية للطلبة، كما يتضمن هذا الهدف أن تلتفت الجامعة إلى فئات الطلبة الذين لهم حاجات وميول خاصة وأن تمكنهم من الالتحاق بها وأن تتوفر المرونة في المعايير المعتمدة للقبول في الجامعة.

[1] - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الأردن : جدارا للكتاب العالمي للنشر، ط1، 2006، ص ص 310-311.

4- الهدف الرابع: دعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني

ومن أبرز الأهداف التي يسعى إليها التعليم الجامعي توفير بيئة ثقافية غنية تعمل على استقطاب المواهب القادرة وتيسر لها فرص ممارسة النشاطات الخلاقة والمبدعة في المجالات العقلية والفنية، كذلك من وظائف الجامعة الأساسية المحافظة على حكمة الماضي ونقلها وإغنائها والإبقاء على سجلات الماضي وتحليلها ودعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني والتأكيد على استمرارية النشاط العقلي الخلاق لضمان غنى مستودع المعرفة الإنسانية.

5- الهدف الخامس: تقويم المجتمع بهدف تجديده من خلال تنمية الفكر الناقد عند الطلاب

تعتبر عملية التجديد الاجتماعي من الأهداف الرئيسية للجامعة في المجتمع، ولكي تستطيع الجامعة تأدية هذه الوظيفة لابد من أن تعمل على تنمية وتطوير الفكر الناقد عند طلابها وأساتذتها لكي يتمكنوا من تأدية الدور الذي يجب أن يقوموا به في المجتمع ويطلق على هذه الوظيفة التي تقوم بها الجامعة اسم "الجامعة مقوم المجتمع"[1].

وهناك من يختصر أهداف الجامعة فيما يلي:

أ- أهداف معرفية: وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطويرا وانتشارا.

ب- أهداف اجتماعية: والتي تعمل على استقرار المجتمع وتخطي مشكلاته.

ج- أهداف اقتصادية: والتي تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بخبرات للتغلب على مشكلاته الاقتصادية[2].

5. وظائف الجامعة

تعد الجامعة كنسق تنظيمي مفتوح في أداء وظيفتها وهذه الميزة الأساسية هي التي من خلالها يمكننا تحديد أهم وظائف الجامعة وهي كالآتي:

- وظيفة بنائية ذات بعد إنمائي تكويني: حيث تسعى الجامعة في هذا الصدد إلى وظيفة إنمائية تكوينية تهتم بالطالب ومتابعته وتنمية أفكاره وتحويلها إلى طاقات فعالة وذلك من خلال:

[1] - أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 312.

[2] - أحمد حسين اللقاني، "دراسات في التعليم الجامعي"، مجلة تصدر عن مركز تطوير التعليم، مصر : جامعة عين شمس، 1993، ص 14.

- بناء وتكوين شخصية الطالب عن طريق تزويده بمعارف وخبرات تجعل منه فردا فعالا في تخصصه بقدر يستجيب فيه لحاجاته.
- تنمية روح البحث العلمي فيه خلال تدريب العقل وتمرينه وحثه على المطالعة وحضور المسابقات الفكرية وممارسة النشاطات الثقافية لتنمية شخصية متكاملة[1].
- جعل جميع برامج وخدمات التعليم العالي تعمل على تكوين القدرات الشخصية والعلمية التي سماتها الأساسية الدقة، النزاهة، الموضوعية والتنظيم، كاتجاهات إيجابية ومحركات أساسية للسلوك الإنمائي في المجتمع[2].

- الوظيفة الثقافية العلمية: تعد الثقافة العلمية من الوظائف الهامة التي تعمل الجامعة على تحقيقها وفي هذا المعنى يقول تايلور "الثقافة هي المعرفة، الإيمان، الفن، الأخلاقيات والقانون وكذلك العادات التي يكتسبها الفرد بمعنى الإرث الاجتماعي والمتمثل في التراث"[3].

وهنا تعمل الجامعة كنسق مفتوح على توطيد العلاقة بينها وبين المجتمع وذلك من خلال ما تنتجه من مجلات، دوريات، كتب أو أبحاث والتي يتم نشرها للاستفادة العامة منها وكذلك برمجة محاضرات وأيام دراسية وذلك لتفسير وتوضيح بعض الظواهر في المجتمع واقتراح الحلول المناسبة لها وذلك بقصد نشر الثقافة والوعي في المجتمع العام.

- وظيفة إعداد وتهيئة مهارات مختصة: تبدأ الجامعة هذه الوظيفة بالتطلع على البناء الخارجي وذلك بالبحث في المجتمع ومراعاة احتياجاته الفعلية من التخصصات المطلوبة عن طريق الموازنة بين قوة العمل وسوق العمل[4]. وهذا يعكس دور الجامعة كنسق مفتوح على واقع احتياجات المجتمع ولا يبقى دورها مقتصرا على التكوين النظري فقط، وهذا ما لاحظناه مؤخرا حيث تخصص ميزانية هامة للتعليم والتكوين الجامعي على وجه التحديد كوجه من وجوه الاستثمار البشري.

[1] - علي بن محمد تويجري، "الأنظمة الثقافية وتنمية الابتكار"، مجلة التربية، قطر: اللجنة القطرية للتربية والثقافية والعلوم، العدد 09، 1995، ص 70.
[2] - سعيد محمد الحفار، "دور المعرفة الكاملة والحوار في بناء فكر الشباب"، مجلة التربية، قطر: اللجنة القطرية للتربية والثقافية والعلوم، العدد 114، 1995، ص193.
[3] - نورة دريدي، خريجي الجامعة بين التكوين والتشغيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، الجزائر : قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 1999، ص 79.
[4] - منصور أحمد منصور، القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1975، ص 79.

- وظيفة الإرشاد والتوجيه: يحتاج الطالب إلى التوجيه في توظيف قدراته توظيفا سليما وبناء وكذلك معرفة مختلف حاجاته وطرق اتباعها.

وفي هذا الصدد تسعى الجامعة إلى مساعدة الطالب في تجاوز الغموض وحل مشاكله ومعرفة إمكانياته وكذلك مساعدته في تطوير وجهات نظر جديدة تساعده في الأداء والعمل المطلوب[1].

ومن هنا يأتي دور التوجيه التعليمي الذي يهدف إلى تعريف الطلاب بقدراتهم وما يتناسب مع هذه القدرات من تعليم. ولأجل ذلك على التكوين الجامعي أن يكون على دراية تامة بالاختلافات بين الطلاب، من حيث المستوى والمؤهلات كما يجب أن يهتم لمعرفة الفروق الموجودة في الطالب نفسه، وهذا يتم بتنظيم حملات إعلامية وإرشادية تساعده في الاختبار[2].

- وظيفة علاجية تغييرية: تعالج الجامعة هذه الوظيفة من خلال المداخل النظرية التي فسرت عملية التعليم على أنها عملية تغير وتعديل في سلوك الفرد، حيث يكتسب الطالب أساليب جديدة في سلوكه تتفق مع ميولاته وتؤدي إلى إتباع حاجاته والاستجابة لقدراته وتعمل على تحقيق أهدافه فكلما كان سلوك الطالب المتعلم موافقا لأهدافه زادت رغبته وعملت قدراته على تبني هذا النوع من السلوك والتعليم بهذا المفهوم يشمل تغيرات علاجية جسمية وانفعالية وعقلية اجتماعية قد تستمر مدى الحياة.

وبالتالي فعملية التعليم هي عملية تحضير وإثارة قوى المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المتغيرات الداخلية والخارجية مما يؤدي على حصول التعليم[3].

6. الجامعة كنظام

لقد حظي موضوع دراسات المؤسسات أو التنظيمات الإدارية في الاتجاه النظري للنظم اهتماما خاصا، خلال العقود الثلاثة الماضية لأن هذا الاتجاه ذهب بعيدا إلى التركيز في دراسته للتنظيمات على أهداف

---

(1) - محمد قاسم عبد الله، "نموذج متكامل لعملية الإرشاد النفسي وخطواته"، مجلة التربية، قطر: اللجنة القطرية للتربية والثقافة للعلوم، العدد 117، 1994، ص 196.

(2) - صباح سعيد أحمد وآخرون، "التوجيه المهني، اختبار وإعداد الأفراد للعمل"، مجلة التربية، قطر : اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 125، 1998، ص 58.

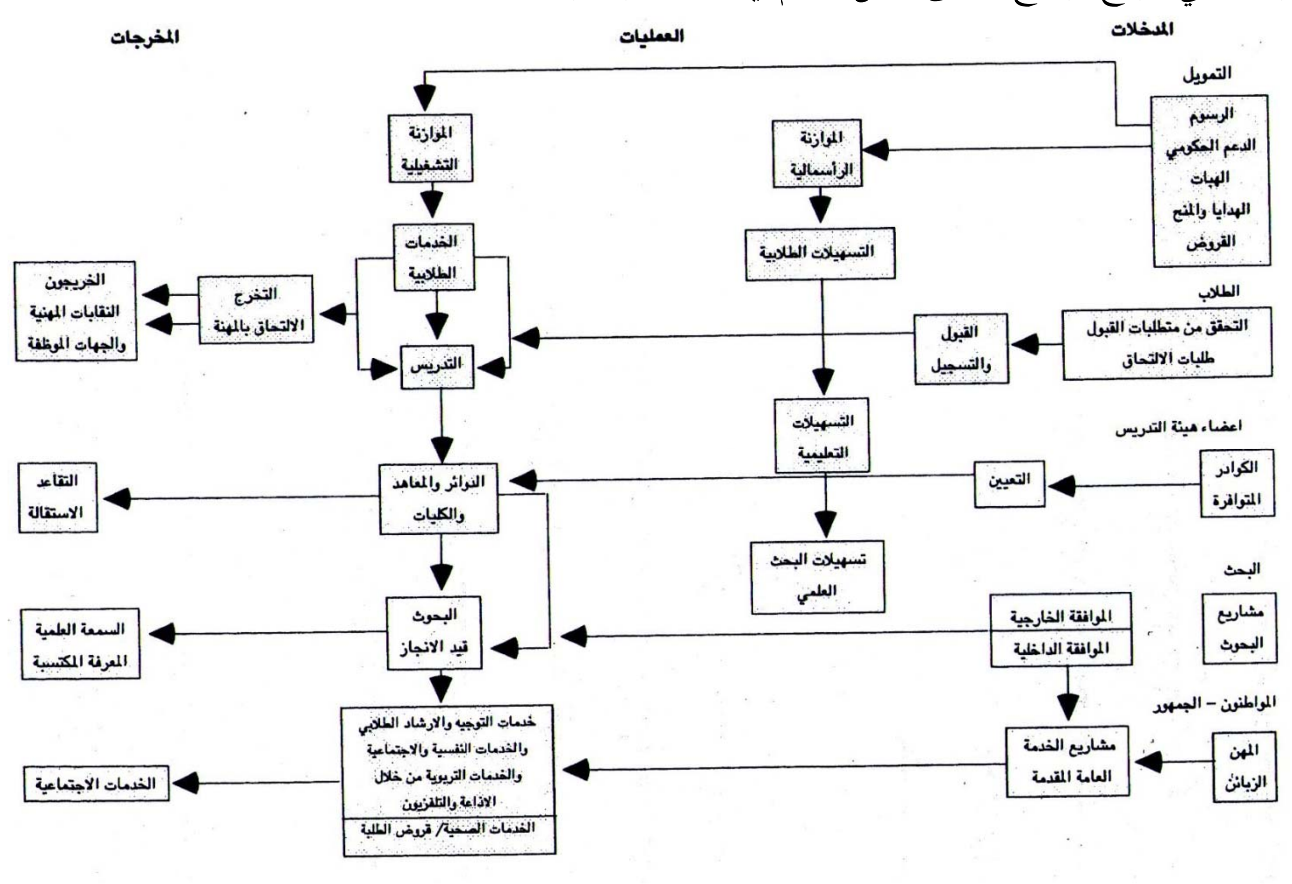
(3) - عبد الله الرشدان وآخرون، المدخل إلى التربية والتعليم، الأردن : دار الشروق، 1997، ص 265.

المنظمات وكيفية تحقيقها وعندما عالج الاتجاه النظري للنظم التنظيمات الإدارية للجامعة، والمرتبطة بمبدأ الكلفة الفاعلية ونموذج التخطيط أي البرمجة – الموازنة، نجد أن صناع القرار الإداري يكون لديهم القدرة على التحكم بشؤون التنظيم الإداري للجامعة يضاف إلى ذلك أن التطور الذي حدث خلال السنوات الأخيرة في مجال بناء علم الإدارة قد اعتمد بشكل أساسي على استخدام طرق وتقنيات فعالة منها تحليل النظم لتحقيق فهم أفضل للعملية الإدارية وهذا ما نلاحظه عند قراءتنا لمنحنى تحليل النظم، فعند استعماله يساعد في فهم أفضل لكيفية عمل التنظيمات الإدارية وما مدى النتائج والأعمال التي أنجزت من طرفها، فضلا عن تحقيق معرفة أفضل بالكيفية التي تم فيها توظيف موارد وتقنيات هذه التنظيمات.

وإن دراسة الجامعة وفقا لمنحنى تحليل النظم، يترتب عليه النظر إلى الجامعة على أساس أنها تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

المدخلات، العمليات، المخرجات، وأن المدخلات والعمليات ما هي إلا وسائط وأدوات ونشاطات لتحقيق الأهداف التي تتطلع الجامعة لبلوغها[1].

وفيما يلي نموذج يوضح منحنى تحليل النظم في الجامعة ومكوناته.



الجامعة كنظام

[1] - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسة حديثة، مرجع سابق ص 323.

يتضح من النموذج السابق أن المدخلات الرئيسية للجامعة تكون على النحو التالي:

1/ التمويل، 2/ الطلاب، 3/ أعضاء هيئة التدريس، 4/ مشاريع البحوث العلمية، 5/ المواطنون المنتفعون من خدمات الجامعة[1].

ويتضح من النموذج أيضا أن العمليات الرئيسية للجامعة هي على النحو التالي:

1- الموازنة الرأسمالية والموازنة الشغلية.
2- عمليات قبول وتسجيل الطلاب.
3- استقطاب وتعيين هيئة التدريس.
4- التسهيلات الطلابية والتعلمية وتسهيلات البحث العلمي.
5- الخدمات الطلابية (خدمات التوجيه والإرشاد والخدمات النفسية والاجتماعية والصحية.. الخ).
6- التدريس.
7- البحوث العلمية.
8- خدمة المجتمع.

كما يتضح من النموذج الجدول أن المخرجات الرئيسية للجامعة هي:

1- الخريجون والدرجات العلمية الممنوحة من قبل الجامعة.
2- الفرص المتاحة لتعيين الخريجين في الدوائر والمؤسسات العامة والخاصة.
3- العلاقات المهنية بين الخريجين من جهة والنقابات المهنية والجهات الموظفة من جهة أخرى[2].

وأن مفهوم الجامعة كنظام يشير إلى أن الطلاب وهم مخرجات نظام التعليم العام يشكلون أهم المدخلات لنظام التعليم الجامعي ويتوقف على ما يمتلكون من مهارات وكفايات ومدى فاعلية نظام التعليم الجامعي وكفاءته. وبالمقابل فإن خريجي نظام التعليم الجامعي (الأساتذة والمعلمين) يشكلون أحد المدخلات الرئيسية لنظام التعليم العام، ويتوقف على ما يمتلكونه من مهارات وكفايات ومدى فاعلية نظام التعليم العام وكفاءته.

7. مميزات الجامعة

---

[1] - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسة حديثة، مرجع سابق، ص 325.

[2] - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسة حديثة، نفس مرجع سابق، ص 326.

تتميز الجامعة بمجموعة خصائص على كل المستويات ويمكن ذكرها فيما يلي:

- تنشأ في مجتمع يحدد أهدافها ووظائفها حيث تعتبر عنصرا متفاعلا معه.
- تتميز بالتغير والحركية ومواكبة التطوير المحلي والعالمي.
- أصبحت الجامعة روح العصر وتعكس ما توصلت إليه البشرية من إبداع وتراكمات معرفية[1].
- تضم مجموعة علماء متخصصين في شتى مجالات العلوم.
- تتميز أيضا بالاستقلالية في الإدارة والتنظيم ولو كانت بشكل نسبي ومتفاوت.
- تتميز بعدة مهام متكاملة وهذا الذي قدم لها اتساعا كبيرا في الرؤية لمختلف المشاكل[2].

ثانيا: المرتكزات النظرية لدراسة المؤسسة الجامعية

1- الاتجاه الخلدوني

يعد العلامة والمفكر العربي "ابن خلدون" من مؤسسي علم الاجتماع الذي سماه في الحقيقة علم العمران البشري وما ميز فكره العالي أنه اهتم بكل العلاقات التي يتواجد فيها كل تجمع بشري حيث وضح لنا جميع الظروف الداخلية والخارجية والبيئية التي تؤثر كلها في هذه التجمعات البشرية.

وكان مؤلفه المشهور كتاب "العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر" بمثابة اتجاه نظري هام في خدمة الفكر السوسيولوجي وتدعيم حقوله الإمبريقية.

ففي مجال التعليم والتربية نجد أن ابن خلدون اهتم بهما اهتماما كبيرا فقد قال "إن العلم والتعليم طبيعي في العمران البشري وذلك أن الإنسان قد شاركته جميع الحيوانات في حيوانيته من الحس والحركة والغذاء، وإنما تميز عنها بالفكر الذي يهتدي به لتحصيل معاشه والتعاون عليه بأبناء جنسه وعن هذا الفكر تنشأ العلوم وما قدمناه من الصنائع..."

والتربية بناء على ذلك ضرورة إنسانية لنقل خبرات الجيل السابق إلى الأجيال اللاحقة. كما أن التعلم للعلم من جملة الصنائع ذلك أن الخدمة في التعلم والتفنن فيه والاستيلاء عليه إنما هو بحصول ملكة في الإحاطة بمبادئه وقواعده والوقوف على مسائله واستنباط فروعه من أصوله[3].

---

[1] - فضيل دليو وآخرون، "الجامعة تنظيمها وهيكلتها"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة: دائرة البحث قسنطينة، العدد 1، 1995، ص 11.

[2] - حسين سليمان قورة، "نظم الدراسة والامتحانات الجامعية في الوطن العربي"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن : الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد 23، 1988، ص 156.

[3] - ابن خلدون، المقدمة، بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية، 2009، ص 341.

فابن خلدون يرى أن التعلم حرفة وصفة تتطلب دراسة وتفكيرا في تكوين المهارات الضرورية القائمة على الفهم والملاحظة والتفكير السليم، وقد ركز على كيفية تلقين الدروس على ضرورة الاهتمام بطريقة الحوار والتي تساعد على ترسيخ الفهم والنقاش لدى فئة المتعلمين وعلى العكس من ذلك فقد أعاب طرق الاعتماد على الحفظ عند المتعلم والسرد والتلقين عند المعلمين ويعتبرها من المعوقات العلمية التعلمية.

وقد اعتمد ابن خلدون في تقييمه للتعليم على ثلاث مراحل هي:

الابتدائي والثانوي والعالي، تمكن الطالب من تحصيله مختلف العلوم والفنون.

2- الاتجاه الماركسي

تعد الماركسية التي تتكون من ثلاث مصادر فكرية هامة وهي الاقتصاد السياسي الانجليزي والفكر الفلسفي الألماني والمثالية الاشتراكية الفرنسية بأنها أول نظرية اجتماعية تمتد إلى الأفكار التي صاغها "ماركس" من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه طبقة "البروليتاريا"، كما وضحت الماركسية دور الصراع الطبقي في إطار عملية تاريخية شاملة بقدر ما تشخص الحاضر وتتنبأ بالمستقبل[1].

وفي ظل هذه الأفكار التي اهتم فيها الاتجاه الماركسي بدراسة مختلف الأنظمة الاجتماعية، نجد النظام التعليمي الذي تشكل الجامعة أحد أهم مرتكزاته من خلال نظرية المعرفة والمتمثلة في العلاقة بين الوجود الاجتماعي والوعي الاجتماعي وفي هذا النسق يقول ماركس: "أن الوجود الاجتماعي هو الذي يحدد وعي الإنسان وأن مصطلح الوجود الاجتماعي يضم البيئة الموضوعية التي يعيش فيها الإنسان فضلا عن سلوكه وأفعاله"[2].

فالمعرفة ليست مجرد طرف سلبي يقف في مواجهة البناء الاجتماعي أو أنها مجرد انعكاس لعوامل موضوعية، ذلك أن المعرفة تمثل نتاجا اجتماعيا وعاملا مستقلا في آن واحد، وقد ركز الماركسيون المحدثون على مصطلح "الإصلاح التربوي" والذي يتجلى في موضوع البحث من خلال مفهوم الإصلاح الجامعي والذي يعبر عن التغير الشامل في بنية النظام التربوي القومي على المستوى الكبير.

وفي رؤية أخرى يرى أصحاب الاتجاه الماركسي أن النظام التعليمي ليس مجرد استجابة للمتطلبات الوظيفية للنسق الاقتصادي بل يؤكدون على وظيفته الأساسية في الصراعات الاجتماعية حول المكانة الاجتماعية في الثروة والدخل وعليه ارتبطت رؤية أصحاب هذا الاتجاه في تحديد وظيفة التعليم من

---

(1) – السيد محمد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، بيروت دار النهضة العربية، 1985، ص 61.

(2) – السيد محمد الحسيني، المرجع نفسه، ص 67.

خلال فهم القضايا منها: طبيعة المجتمع والحياة الاجتماعية بصفة عامة وذلك من خلال تساؤل طرح من طرف أصحاب هذا الاتجاه والذي ينص على: كيف يشكل البناء الاجتماعي النظام التعليمي؟

وفي هذا السياق طرح سؤال آخر هو:

كيف يوفر نظام التعليم علاقات القوة التي يتطلبها النظام الرأسمالي في الاستمرار[1]؟

ولقد حاول الاتجاه الفكري الماركسي والمتمثل في كل من "لويس ألتوسر"، "بيير بوردو" و"جون كلود باسيرون"، "صمويل بولز" و"هربرت فينتز".

الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال عرض أفكارهم حول دور التعليم في المجتمع وعلاقته بالنظام الاجتماعي.

أ- **لويس ألتوسر**: قدم رؤية نظرية استندت إلى القضايا العامة الماركسية في تحليله لوظيفة التعليم في المجتمع الرأسمالي باعتبار التعليم مكونا من مكونات البناء الفوقي الذي يتشكل بواسطة البناء التحتي ومن ثم فإن نظام التعليم يعكس علاقات الإنتاج بل ويخدم مصالح الطبقة الرأسمالية، هذه الطبقة التي تحتاج للمهارات الضرورية اللازمة لكفاءة قوة العمل وإعادة إنتاج إيديولوجية الطبقة الحاكمة وتنشئة العمال في إطارها وبذلك يتم ضمان توفير قوة العمل اللازمة واكتسابها الكفاءة التكنولوجية من جهة أخرى تخضع للطبقة الرأسمالية وعليه فإن دور النظام التعليمي في المجتمع هو إعادة إنتاج قوة العمل التي تتطلبها الطبقة الحاكمة[2].

ب- **بيير بوردو وجون كلود باسيرون**: لقد اتضحت رؤيتهما من خلال دراسة قاما بها عن إعادة الإنتاج والمجتمع والثقافة وعلاقة النظام التعليمي بمختلف المؤسسات بما فيها الجامعة في هيئتها الطبيعية والمتمثلة في بناء علاقات القوى وهذا ما يتضح من قولهما: أن المؤسسات التعليمية في كافة المجتمعات تقوم بتوليد علاقات القوة، وتعتبر عملية إعادة الإنتاج وظيفة لعمليتين هما:

- فرض معاني ثقافية بعينها والأدوات المستخدمة لفرض هذه المعاني.
- تحديد محتوى المعاني الثقافية والتوزيع المتبادل لها على الأفراد المختلفين والتي تحول المعرفة باعتبارها رأس مال ثقافي ولهذا ترجما عدم التكافؤ في القوة إلى عدم تكافؤ ثقافي[3].

---

[1] - حمدي علي أحمد، مقدمة في علم اجتماع التربية، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1995 ، ص 148.
[2] - حمدي علي أحمد، مرجع سابق، ص 151.
[3] - حمدي علي أحمد، نفس المرجع السابق، ص 162.

لقد حاول "بوردو باسيرون" تفسير دور النظام التعليمي في إعادة إنتاج البناء الطبقي وذلك بالإشارة إلى أن البناء الطبقي في المجتمع الصناعي لا يعبر عن مجرد علاقات السيطرة في المجال الاقتصادي وإنما ترتبط ظروف إعادة إنتاج هذا البناء بصورة مباشرة بآليات عمل المؤسسات التعليمية والتي يكون فيها المحتوى المعرفي وطرق التدريس وأساليب التقويم السائدة بها مرتبطة بثقافة الطبقة المسيطرة، حيث يكون النجاح متوقفا بشكل كبير على رصيد الطالب من الرأسمال الثقافي. بحيث يقوم هذا المقوم الثقافي بعملية تصنيف الطلاب وفرزهم على أساس الأصول الثقافية وتوجيههم وفق مستويات دراسية تتلائم مع ثقافتهم، وبالتالي تكون الآلية الثقافية المستخدمة التصنيف بمثابة نسق التدريس بأساليب تقويمية والتي تعد من الأساسيات في آليات الفصل بين أفراد الطبقات المختلفة وفي المقابل توجيه النسق إلى إعادة إنتاج وصياغة النظام السائد الذي يقوم على القهر بتوجيه النظام التعليمي الذي يركز على ممارسة القهر في صيغته الثقافي.

ج- صمويل بولز وهربرت فينتز: لقد كانت نظرتهما للنظام التعليمي على أنها تسوية للصراع بين الطبقات المتصارعة وليس فقط الهيمنة التي تفرضها الرأسمالية على الرغم من أن هذه التسوية ليست عادلة في معالجتها لواقع الصراع.

كما ركزا على أن التعليم هو الذي يساهم في اتساع حلقة الانقسام الاجتماعي للعمال من خلال زرع أنماط سلوكية تتجانس مع مميزات قوة العمل اللازمة في الاتجاه الاقتصادي وفي التقسيم العمودي للعمل وبالتالي فكانت الفروق الاجتماعية منقولة بين أجيال العمل وأبرز ما يميز هذه العملية النقلية وجود اختلافات طبقية بين أفراد الأسرة، فمكانة الفرد الاقتصادية تتعلق أساسا بالوضع والمكانة الاجتماعية الاقتصادية للأسرة التي هو عضو فيها حيث نجد أفراد الطبقة العاملة الذين فشلوا في دراستهم يقبلون هذا الفشل في البداية على العكس من الطبقة المتوسطة وهذا ما لاحظناه في المجتمع الأمريكي أين ساهم النظام التعليمي في استمرار النظام الطبقي بحيث كلما كانت مكانة الأسرة الطبقية عالي كلما زادت قدرة بقاء هذه الأسرة في النسق التعليمي وبالتالي تسمح له الفرصة بزيادة مؤهلاته إلى الأعلى وهذا في ميدان المدرسة التي تتجاوب مع العلاقات الاجتماعية الهرمية في ميدان العمل[1].

3- الإتجاه البنائي الوظيفي

[1] - شبل بدران، التربية والمجتمع، مصر : دار المعرفة الجامعية، ط2، 2003، ص 18.

إن المدخل البنائي الوظيفي ركز في دراسته للجامعة على أنها نسق ينتج المعرفة والتكوين. ويعد التكوين كإحدى المتطلبات الوظيفية التي يتطلبها المجتمع لكي يحافظ على استقراره وتوازنه والتكيف مع جميع المتغيرات التي تطرأ على مختلف الظواهر، بحيث أن هذه المتغيرات لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتخطى حدود هذه البيئة لأنها استجابة لمؤثرات قوى معينة كامنة بها، وهنا نجد أن التغيرات لابد أن تحدث في إطار التوازن(1).

وعملية التوازن تعد من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق رفع كفاءة الأفراد العاملين بها في إطار تحضير كل المتطلبات التنظيمية ومدى ملائمتها للغايات باعتبار أن المؤسسة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أنساق لديها أهداف محددة تسعى لتحقيقها، ويتوقف تحقيق هذه الأهداف على التكامل الاجتماعي الذي تحدث عنه رائد هذه النظرية "تالكوت بارسونز" في نظريته النسق الاجتماعي ولقد اهتم بدراسة للجامعة من خلال هذا النسق، ولما تناول الجامعة على أنها نسق اجتماعي جعله يدرس التكامل داخل هذه المؤسسة من خلال اهتمامه بالمكون الأساسي لهذا النسق وهو الجماعات المهنية التي تحقق وظيفة الجامعة الأساسية وهي المعرفة التي ينظر "بارسونز" إلى طريقة وصولها على تدريب مهني وفني لهذه الجماعات أو ما سماه بالتخصص الأكاديمي للجامعيين(2).

إن التحول البنائي للنمط البيروقراطي للجامعة جعل "بارسونز" يهتم بدراسة هذه المؤسسة وعلاقتها بالتنظيمات الأخرى للمجتمع ليصل إلى أهمية الدور الوظيفي للجامعة الذي أكده "ماكس فيبر" من خلال إبراز العلاقة بين الجامعة والمجتمع والتنمية وهذا من خلال الدور البنائي لقطاع التعليم العالي الذي شهد تغيرات عديدة جعلت "ماكس فيبر" يعبر عن قلقه من هذه التحولات وذلك من خلال تقييمه لنظام الجامعات الأمريكية والأوروبية وعلاقتها بالحرية الأكاديمية.

فالتقييم الوظيفي للمؤسسة الجامعية ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها سواء المتعلقة بالبحث العلمي أو بالمساهمة في التنمية لن يكون إلا في إطار دراسة آثار ونتائج هذه التغيرات التي طرأت على الجامعة فيما يسمى بالإصلاح التعليمي الذي يعتبره "بارسونز" استجابة طبيعية لتغيرات تطرأ على النظام التعليمي باعتبارها تطورات على توازن النظام أو وسيلة لاتساع حاجات المجتمع الذي يقتضي تطوره تطور هذا النظام أو التكيف مع التناقضات المحتملة في مستوى أداء الوظائف. وهنا تظهر أهمية النظام التعليمي الذي يتعين عليه أن يتلازم ويزامن هذا التغير حيث يتحدد توقيت إصلاح التعليم واتجاهاته بحاجة المجتمع إلى الحفاظ على التوازن، وهذه الحاجة تؤكد أن النظام الجامعي التعليمي يرتبط بنوعية

---

(1) - محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، الإسكندرية، مصر : دار المعرفة الجامعية، 1989، ص 161.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1991، ص 111.

النظام التعليمي العام في المجتمع، وهذا ما قدمه كل من "هربرت سبنسر" و"دوركايم" في معالجتهم لمشكلة الجامعة الواقعية حيث اعتمد "سبنسر" في تحليله على معرفة العمليات الداخلية في المؤسسة وكيفية تطويرها أما "دوركايم" فاكتفى في تحليله على دراسة طبيعة السياسات التعليمية في الدول الأوروبية(1).

4- إسهامات فكرية معاصرة

لقد نظر "بيرنون" إلى الجامعة كمؤسسة وكانت دراسته حول الجامعة امتدادا لأفكار "ماكس فيبر" حول الحرية الأكاديمية وجماعات السلطة المهنية والإدارية كما تناول القضايا والمشكلات المتعلقة بالتعليم العالي وأهم المعوقات التي تواجه السياسة التعليمية الجامعية، فكانت أبحاث "بيرنون" ذات طابع تحليلي معمق وتطورت متنوعة لقضايا الجامعة والبيئة المحيطة بها سواء الداخلية منها أو الخارجية، وهذا ما جعل إسهاماته تدخل ضمن نظرية التنظيم التي تطورت في الستينات ومن خلال نظرته ظهرت أعمال "أميري" و"تريست" اللذان ركزا على نوعية البيئة التنظيمية المحيطة بالجامعات كمعيار لدراسة المؤسسة الجامعية وعلاقتها مع المحيط وقد قاما في تحليلهما للبيئة الخارجية بتقسيمها إلى أربعة أنواع هي : البيئة العشوائية المستقرة، البيئة المستقرة، البيئة المتداخلة المستقرة، البيئة المجددة الموزعة، البيئة غير المستقرة ولقد توصلا إلى تحديد البيئة التنظيمية المحيطة بالجامعة ومدى مساهمتها في التغيرات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، وأن هذه الأنواع من البيئات ليست إلا صورة لطبيعة التغير الحاصل على المحيط الداخلي والخارجي.

وفي هذا السياق نجد دراسات "إشبي" و"جوبلانج" التي كانت أبحاثهما استمرارا لأبحاث "سبنسر" حول المماثلة السوسيولوجية، ف "إشبي" عرض التطور التاريخي للنماذج الغربية للجامعات، فدرس الجامعة الغربية وجامعة الدول النامية بكل ما يحملها واقعها من خبرة علمية ومهنية فاعتبر الجامعة بناء عضويا. بينما درس "جوبلانج" الجامعات التكنولوجية والمعاهد التقنية التي تنفرد بمختلف خصائصها المتشابهة للجامعات مثل استقلالها تحديد مسؤولياتها القيام بالبحوث التقنية، منح الدرجات العلمية(2).

وما يلاحظ في العصر الحديث فإن الجامعة تتحدد وفق المجتمع الذي تنتمي إليه فأدوارها وأهدافها تنبثق منه وتعود عليه لذلك فجامعات الدول النامية، تختلف في علاقتها مع المحيط عن الجامعات في

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، مرجع سابق ، ص 130.
(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص 145.

الدول المتقدمة التي حظيت باهتمام متزايد من طرف باحثين ساهموا بدراستهم الإمبريقية في توضيح وإبراز العلاقة القائمة بين الجامعة والمجتمع.

5- نظرية التحديث السلوكي

اعتمدت هذه النظرية على نقل التجربة التعلمية للدول المتقدمة كنموذج للدول النامية، وهذا من خلال دراسة العلاقة المتبادلة والعوامل المفسرة لمختلف عوامل التنمية، وأهم عامل ركزت عليه هو "التعليم".

ومن خلال تحليل العلاقة القائمة بين التعليم والتحديث والتنمية من خلال الإشارة إلى مدى أهمية دور المؤسسات الاجتماعية التعلمية التي تقوم بعملية التجديد في مختلف جوانبها بالدول النامية، وانطلقت من الأسرة باعتبارها المسؤولة الأولى عن التنشئة، إلى أن تعقد المجتمع وأعطى المؤسسة التعلمية "الجامعة" الأهمية القصوى في عملية تنمية المجتمعات وذلك من خلال إعداد إطارات بشرية مؤهلة علميا وعمليا. ولهذا ظهرت تحليلات أصحاب هذا الاتجاه كإحدى الإسهامات السوسيولوجية التي تبني مسار عمليات التطور في المجتمع وخاصة في دول العالم الثالث، ويتضح لنا هذا في أعمال "ماكيلاند" الذي ركز على بعض المتغيرات السوسيولوجية والسيكولوجية والاقتصادية ومدى تأثيرها في إحداث التنمية إذ حاول قياس معدلات توجه الأبحاث في المجتمع ومدى تأثيرها على عملية التنمية.

ولقد شاركه في الرأي العديد من علماء نظرية التحديث أمثال "ليرنر" و"هيجن" وهذا فيما يتعلق بنقل نماذج الشخصية الفردية في الدول المتقدمة والقائمة على تحقيق التقدم والرغبة في التحديث حيث أكدت النظرية أنه يتوفر بهذه الشخصية نسب عالية تحقق التنمية بدرجة أعلى يفسر من خلالها بوضوح بسبب تقدم هذه الدول عن غيرها لذلك ركزت هذه النظرية على ضرورة نقل الثقافة الموجودة بالمجتمعات المتقدمة إلى المجتمعات الأخرى وتتمثل هذه المتغيرات في المتغيرات السيكولوجية مثل : الإنجاز – الواقعية[1].

لم يبتعد "دافيد سميث" و"أليكس أنكلز" كثيرا عن آراء "دايفيد ماكيلاند" الذي أهمل الخصائص السوسيوثقافية لكل مجتمع حينما تحدث عن نقل ثقافة مجتمع غربي إلى دول العالم الثالث دون مراعاة خصائصها والتي اعتبرها مجتمعات تتميز بوجود شخصيات فاشلة غير قادرة على الإبداع.

---

[1] - عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، مرجع سابق، ص 193.

أما "إيليكس أنكلز" و"دافيد سميث" فقد اتفقا في التحليل السيكولوجي للعلاقة بين الجامعة والتنمية، لكنها لن تكتمل إلا بتوفر نموذج التحليل الاقتصادي للجامعة. وفي هذا السياق فقد تناولت بعض النظريات تحليل الجامعة من الجانب الاقتصادي ومن بين هذه النظريات:

6- نظرية رأس المال

حيث اهتم أصحاب هذه النظرية بتحليل الجوانب الاقتصادية للعملية التعلمية من خلال متغيرات كمية -المردود الفردي والمردود الاجتماعي للتعليم- حيث أكدت على المردود الفردي والاجتماعي العالي ومدى ارتباطه بمستوى التعليم العالي والمتطور، حيث تعد دراسة الاقتصادي الأمريكي "ثيودور شولتز" مفسرة لهذا الاتجاه عند قيامه بتحليل العلاقة بين الجامعة ومخرجاتها من القوى العاملة باعتبارها استثمارا للرأسمال البشري المساهم بدرجة كبيرة في التنمية الشاملة[1].

ويمكن تلخيص أفكار "ثيودورز شولتز" في شرحه لنظرية رأس المال البشري فيما يلي:

1. الاهتمام بالتعليم من خلال زيادة نفقات المؤسسات التعلمية.
2. التركيز على أهمية نفقات البحث العلمي لإثراء عملية التطور والتنمية.
3. الاهتمام بالعلاقة التبادلية بين المؤسسة التعلمية الجامعية وحكومات الدول النامية.
4. الإشارة على التباين في الاهتمام بالتعليم في الدول النامية يعود إلى التمايز بين المستويات الاقتصادية لهذه الدول.
5. إن التعليم في أي مجتمع ليس نشاطا حرا بل هو نشاط اقتصادي له تكاليفه وبالتالي الموارد والخدمات المحددة التي تخصص للجامعة ذات قيمة عالية.
6. اعتبر أن التعليم العالي يمكن تقدير نفقاته بسهولة أكثر مما يمكن تقدير قيمة عوائده التي تظهر في صورة خدمات.
7. الإشارة لمختلف الانتقادات الموجهة للجامعة، ونظام التعليم العالي باختلاف النقاد وإيديولوجياتهم.
8. أصبح التعليم أكثر أهمية عن ذي قبل باعتباره عملية استهلاكية[2].

[1] - عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، مرجع سابق ، ص 188.

[2] - ثيودور شولتز، قيمة التعليم العالي في الدول ذات الدخول المنخفضة، رؤية اقتصادية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1989، ص ص 114-120.

ثالثا: توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية

1- الجامعة: هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1].

وتتكون الإدارة الجامعية من هيئات هي:

- مجلس الإدارة
- المجلس العلمي للجامعة.

أ- مجلس الإدارة: يتشكل مجلس إدارة الجامعة من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا.

- ممثل عن الوزير مكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة.
- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة.
- ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الاعلى رتبة.
- ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة.

[1] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279 ، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وتسييرها، المؤرخ في 23 أوت سنة 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 51. م، 25، 2003 ص 5.

- يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصورة استشاري[1].
- يتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة.

ويتولى مجلس الإدارة ما يلي:

- مخططات تنمية الجامعة على المدي القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث الجامعي.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- النظام الداخلي للجامعة.
- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها[2].

ب- المجلس العلمي للجامعة: يتشكل المجلس العلمي للجامعة من رئيس الجامعة رئيسا.

- نواب رئيس الجامعة.
- عمداء الكليات.
- مديري المعاهد ومديري الملحقات.
- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد.
- مديري وحدات البحث إن وجدت.
- ممثلين اثنين عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة[3].

---

(1) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279 ، نفس المرجع السابق، ص 7.
(2) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مرجع سابق، م 13، ص 8.
(3) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق، م، 20، ص 8.

يقوم المجلس العلمي للجامعة بإبداء آرائه وتوصياته فيما يأتي[1]:

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث العلمي.
- مشاريع إنشاء وتعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- حصائل التكوين والبحث للجامعة.
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة.

ويبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.

2- رئاسة الجامعة

تضم رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي:

- نيابة رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة.
- الأمانة العامة للجامعة.
- المكتبة المركزية للجامعة[2].

أ- **رئيس الجامعة:** مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى وبهذه الصفة يتولى ما يلي:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

---

(1) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق، م، 21، ص 8.

(2) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مرجع سابق ، م، 25، ص 8.

- يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة[1].

ب- **نيابة رئاسة الجامعة** : يساعد رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديريه يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنيين بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة الذين يثبتون في رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين يمكن اختيار الأساتذة الاستشفائيين الجامعيين[2].

ج- **الأمانة العامة**: توضع الامانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة، ويعين الأمين العام بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من حيث الموظفون المنتمون على الأقل إلى رتبة متصرف أو ما يعادلها والذين يثبتون خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة[3].

د- **المكتبة المركزية للجامعة:** توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة. يعين مدير المكتبة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من رئيس الجامعة من بين المحافظين الرئيسيين أو المحافظين الذين يثبتون خدمة فعلية بهذه الصفة لمدة خمس سنوات[4].

3- الكلية

تتشكل الكلية من أقسام ويشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة.

---

[1] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق ، م، 27، ص 8.
[2] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مرجع سابق ، م، 29، ص 9.
[3] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق ، م، 30، ص 9.
[4] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق، م، 31، ص 8.

تزود الكلية بمجلس الكلية وبمجلس علمي ويديرها عميد.

يزود القسم بلجنة علمية ويديره رئيس قسم.

أ– مجلس الكلية

يتشكل مجلس الكلية من عميد الكلية رئيسا ورئيس المجلس العلمي للكلية ورؤساء الأقسام ومدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت وكذلك ممثلين (02) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.

ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم، وممثلين (02) منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات[1].

يدلي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي:

- آفاق تطوير الكلية.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- مشروع ميزانية الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.

يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد[2].

العميد مسؤول عن سير أعمال الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولى بهذه الصفة ما يأتي:

- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين من الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية[3].

---

[1] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مرجع سابق ، م، 37، ص 9.

[2] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق ، م، 38، ص 9.

[3] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق ، م، 53، ص 10.

ويساعده في مهامه نواب متخصصون في مسائل مرتبطة بتسيير أعمال الكلية وهم:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.

يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية[1].

ب- المجلس العلمي للكلية

يضم المجلس العلمي للكلية زيادة على عميد الكلية الأعضاء الآتيين:

- نواب العميد.
- رؤساء الأقسام.
- رؤساء اللجان العلمية للأقسام.
- مدير أو مديري وحدات البحث.
- ممثلين منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم.
- مسؤول المكتبة.

يبدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي:

- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث.
- اقتراحات إنشاء أقسام أو شعب ووحدات وفتح مخابر بحث أو غلقها.
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.

---

[1] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مرجع سابق ، م، 54، ص 10.

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة[1].

4- القسم

أ- رئيس القسم

وهو مسؤول عن التسيير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر عند الاقتضاء.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، وبنفس الإجراءات يعين رؤساء الأقسام المساعدون[2].

ب- اللجنة العلمية للقسم

تضم اللجنة العلمية للقسم زيادة على رئيس القسم ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة.

ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم.

تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي:

- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه.
- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية.
- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية.
- اقتراح برامج البحث.
- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.

---

(1) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق ، م، 54، ص 10.

(2) - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مرجع سابق ، م، 56، ص 12.

- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج[1].

تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها.

[1] - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، نفس المرجع السابق ، م، 49، ص 11.

الفصل الرابع

مقاربة سوسيولوجية لدراسة علاقة السلطة بالاستقرار التنظيمي

الفصل الرابع: مقاربة سوسيولوجية لدراسة علاقة السلطة بالاستقرار التنظيمي

أولا: الاستقرار

1. مفهوم الاستقرار
2. مظاهر الاستقرار
3. مفهوم عدم الاستقرار
4. مظاهر عدم الاستقرار
5. عوامل الاستقرار

ثانيا: المنظمة

1- تعريف المنظمة

2- أنواع المنظمات

3- مبادئ المنظمات

ثالثا: المرتكزات النظرية لدراسة علاقة السلطة بالاستقرار التنظيمي

1.النظريات التقليدية

أ. النموذج البيروقراطي للتنظيم ماكس فيبر

ب. نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)

ج. نظرية التكوين الإداري.

2.النظريات السلوكية في دراسة التنظيم

أ. نظرية العلاقات الإنسانية

ب. نظرية النظام التعاوني "بارنارد"

ج. نظرية اتخاذ القرارات "هربرت سيمون"

د. نظرية فلسفة علم الإدارة

3. الاتجاهات الحديثة في دراسة استقرار التنظيم

أ. نظرية النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز

ب.فليب سالزنيك وآليات استقرار التنظيم

ج. نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون

د. نظرية الاتصال التنظيمي

هـ. المدرسة الكمية في الإدارة

رابعا: مناقشة بحثية ونظرية للفصل

أولا: الاستقرار

1. مفهوم الاستقرار

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الاستقرار التنظيمي فمنها ما هو نفسي اجتماعي ومنها ما هو اقتصادي ومنها ما له صلة بالجانب السياسي، أما في بحثنا فسنتناول مفهوم الاستقرار التنظيمي من خلال استقرار الإطار في المنظمة التي يعمل بها والظروف التي تعمل على استقرار التنظيم.

فقد رأى "محمد علي محمد" الاستقرار التنظيمي أنه "ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية وتنظيمية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار[1].

وينظر إليه "ألتون مايو" على أنه "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحريته وأمنه الصناعي وترقيته"[2]. ويعرف على أنه "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم"[3].

ويعبر عنه KANOU "كانو" بمصطلح التوازن ويعني به توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاولة العمل في التنظيم يمكن القيام بها إلى أقصى دربه"[4]

ومما سبق فالاستقرار التنظيمي هو تهيئة كل الظروف التنظيمية من أجل بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المنظمة.

---

[1] - محمد علي محمد، مجتمع المصنع -دراسة في علم اجتماع التنظيم- ، مصر: الهيئة المعرفية العامة للكتاب، ط2، 1972، ص 108.
[2] - ألتون مايو، المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، مصر : دار الفكر العربية، 1993، ص 13.
[3] - محمد علي محمد، المرجع نفسه، ص 108.
[4] - ألتون مايو، المرجع نفسه، ص66.

2. مظاهر الاستقرار

إن نجاح أي منظمة واستمرارها في العملية الانتاجية والأداء الفعال يعتمد أساسا على تنظيم محكم ورشيد في اتخاذ القرارات وكيفية توزيعها وكذلك يتوقف على يد عاملة كفئة لضمان جودة عالية واستقرار دائم.

من هنا يتبين أن تنظيم السلطة وتوزيعها بشكل رشيد أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار وعلى مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤثرات ومظاهر استقرارهم التي تؤدي في النهاية إلى تنظيم دائم ومستقر ومن بين هذه المظاهر نذكر:

أ. قلة الشكاوى: تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والفئات الأخرى التي تمثل البنية التحتية للمنظمة، من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكاوى أولى المؤثرات التي تعبر عن الخلل في عملية اتخاذ القرارات وهي توحي بوجود مشاكل داخل التنظيم التي يجب على القائمين على السلطة التنظيمية بحلها ومعالجتها بإيجاد البدائل لهذه المعوقات.
وكلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار المنظمة[1].

ب. الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل: تتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال السلطة المنظمة التي تشعره بالأمان من المخاطر المادية واستمرار الأمر وكذلك الاطمئنان على الوظيفة، كذلك تقوم السلطة الوصية في المنظمة بالتفاعل مع البيئة الخارجية لضمان استمرار التنظيم والعمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية، وتقوم مختلف أشكال السلطة في تنظيمها بالعدالة في تكوين العمال وتقديم الحوافز والمكافآت وكذلك الاهتمام بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات واحترامها والإحساس بأن العمل يوفر للعامل مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

---

[1] - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة : دار الشعب، ط3، 1976، ص36.

ج. المواظبة على العمل: إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها يعني أنه لا يشعر بأي تذمر نحو عمله وأنه يرى في التنظيم الذي ينتمي إليه المستقبل المهني.

د. الشعور بالأمان: تظهر أهمية الشعور بالأمان داخل المنظمة من خلال قيام السلطة الوصية بما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة[1].

وتقوم السلطة من أجل الاستقرار التنظيمي بتهيئة كل الظروف الداخلية والخارجية وتحسيس العامل بأن المنظمة في حالة مالية جيدة، الأمر الذي يجعل العامل يحس بالأمان في منصب عمله، فيقوم ببذل جهد أكبر في سبيل نجاح المنظمة واستقرارها.

3. مفهوم عدم الاستقرار

يعرفه "فاخر عاقل" بأنه "هو التغلب الانفعالي ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة ومتغاير بسرعة التقلب العصبي، وهو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم وثبات الهدف وضبط الذات"[2]

ويرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط، وهذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي وهو توازن

[1] ـ محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة : مكتبة دار الفكر العربي، ط2، 1976، ص 146.
[2] ـ فاخر عاقل، أسس البحث العلمي، بيروت : دار الملايين، ط3، 1982، ص 58.

بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض وسمى KANOU "كانو" هذه الحالة بالتوازن وهي عبارة عن توازن العوامل الفعالة الداخلية والخارجية[1].

أما MEVTEY "موفتي" فيرى أن تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة فالإنسان عليه أن يذهب مبدئيا إلى حيث تناديه الثروة والمال[2].

وينظر إليه "باركر" "على أنه ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية" فهو يتغير عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء التنظيمي وتتخذ أشكالا عدة منها:

- الحركة داخل القوى العاملة.
- تغير صاحب العمل أو السلطة الوصية.
- تغير المهنة أو الطرق المستعملة[3].

4. مظاهر عدم الاستقرار

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار داخل التنظيم يتبادر إلى أذهاننا ظهور معوقات وظيفية وعدم إيجاد البدائل من طرف أصحاب القرار وظهور سلوكيات وتصرفات لدى العمال تعبر عن مقاومة لظروف غير المقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة التي تعبر عن رفض القرارات التي تتخذها السلطة المشرفة في مؤشرات ثلاثة هي:

أ. التغيب: الذي هو غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيقية الصعبة وعلاقات العمل السيئة ونوع السلطة المشرفة التي لا تحقق العدالة في توزيعها وفي تفويضها، وفي هذه الحالة تعبر عن سخط وعدم رضى عن قرارات وعن وضعية مهنية سائدة[4].

ب. دوران العمل: من أهم مؤشرات عدم الاستقرار داخل التنظيم ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في منصب من المناصب الذي تحدده السلطة المنظمة، أو عدم القدرة

---

(1) - ألتون مايو، مرجع سابق، ص 26.

(2) -P.Mevtey, Développement économique et mobilité des travailleurs, Paris : Dunod, 1979, p 13

(3) - باركر، وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية : منشأة المعارف، 1972، ص 213.

(4) - نعيم الرفاعي، الصحة النفسية - دراسة سيكولوجية التكيف- دمشق : مطبعة طبرين، ط2، 1969، ص 498.

على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيء وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة كالإحساس بالظلم والمواقف الناتجة من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، الشيء الذي يجعل العمال يشعرون بالفروق في توزيع المهام والمساواة في المكافآت، حيث نجد عمالا لا يقدمون أي عمل واضح للتنظيم وينالون أجرا كاملا، وهنا يحس العامل بالظلم في طريقة اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين الذين يمثلون الجهاز الإداري لأي منظمة[1].

ج. الإضراب: يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع داخل التنظيم وهو احتجاج بقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في ظروف العمل وهو مطهر تكتيكي للضغط[2].

ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة.

إذن فهو رد فعل عن أوضاع تنظيمية وعن قرارات ولوائح يصدرها الجهاز الإداري وعن أوضاع مهنية غير مقبولة تسبب عدم الاستقرار في التنظيم.

د. التمارض: يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة "فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض"

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء وسلطة غير منظمة وموزعة بطريقة غير عقلانية فتؤدي إلى الإحساس بالظلم إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة وعدم الاحتكار إلى قراراتها[3].

5. عوامل الاستقرار

إن الاستقرار التنظيمي لا يرتبط بظرف من الظروف ولا بعامل من العوامل وإنما يتحقق بتكامل كل العوامل التي ذكرناها عندما تناولنا أهم المداخل النظرية التي درست الاستقرار التنظيمي، فإذا كانت مدرسة

---

(1) - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، ط4، 1988، ص 82.
(2) - عبد المنعم عبد الحي، المرجع نفسه، ص 84.
(3) - عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة : جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، ص 20.

الإدارة العلمية ركزت على الحوافز المادية وخاصة الأجور كوسيلة مهمة لإرضاء العامل وبالتالي استقراره في المؤسسة فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد اهتمت أكثر بالعوامل الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي بين أعضاء الجماعة، في حين ترى المدارس الحديثة وعلى رأسها البنائية الوظيفية أن الاستقرار التنظيمي يتحقق بالتكامل بين كل أنساق التنظيم وأكدت على ضرورة التفاعل والانفتاح على البيئة الخارجية للتنظيم.

وكانت تحليلات كل اتجاه ترتكز على جانب معين وإهمال الجوانب الأخرى بالرغم من أهميتها الضرورية.

ولذلك فنحن نرى بضرورة التركيز على كل الجوانب مادية كانت أو اجتماعية أو نفسية أو بيئية، لأن معالجة ودراسة كل هذه الظروف والنظر إليها في إطارها الواحد الذي ينشأ عن تكامل كل هذه الظروف يوفر الرضا والأداء الفعال الذي يحقق في النهاية تنظيما مستقرا.

يمكن تعريف عوامل الاستقرار بأنها : مجموعة المؤشرات النفسية والفسيولوجية والإنتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتعمل على بقائها واستقرارها(1).

والاستقرار داخل التنظيم مرتبط كذلك بعوامل أخرى يمكننا تقسيمها إلى عوامل مادية وأخرى اجتماعية ونفسية.

1. العوامل المادية: وتكتسي هذه العوامل المادية أهمية كبرى في المحافظة على الاستقرار التنظيمي والاهتمام أكثر بنسق الموارد البشرية عند توفير القيادة التنظيمية لشروط العمل داخل المؤسسة وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وهذه الشروط يمكننا تقسيمها إلى:

أ. الظروف الفيزيقية: أصبح توفر الظروف الفيزيقية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسات ذات الطابع الصناعي ويقصد بالظروف الفيزيقية مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله(2). ومن أشكال هذه الظروف:

(1) - جون ميزفون، علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شبون، بيروت : دار عويدات، 1972، ص 65.
(2) - أمين عز الدين، المنهل في شؤون العمل وعلاقاته، مصر: مكتبة القاهرة، 1964 ، ص 23.

ب. الضوضاء: إن من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء، ذلك أنه في معظم المصانع يوجد ولو قدر معين من الضوضاء يتعذر على العمال بفعلها الاتصال ببعضهم البعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة. والضوضاء نوعان:

- ضوضاء مستمرة.
- ضوضاء متقطعة.

وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد انتباه العامل فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات (مثل الآلة الراقنة) تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها. مما يجعل العامل أقل تركيز فيؤدي ذلك إلى التعرض لحوادث العمل[1]. ولهذا فعلى الجهاز الإداري أن يعمل من أجل تكيف العامل مع نوع الضوضاء والإقلال منها.

ج. الإضاءة: تختلف الوظائف والأعمال من حيث احتياجها لشدة الإضاءة حيث أن الأعمال الدقيقة تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره، وللإضاءة دور في حوادث العمل، فهي تتسبب في زيادتها بمقدار 25% من مجموع الحوادث[2]. وعليه يجب على السلطة القائمة على التنظيم والمحافظة على استقراره أن تقوم بتوفير الضوء المناسب للعمال حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم بالصورة المطلوبة وذلك بهدف توفير الجو الملائم والظروف المناسبة لسير العمل حتى لا يقع أي خلل يعيق عملية الاستقرار في التنظيم.

د. الأجر: يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية الكبرى للعمال داخل التنظيم وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يقوم به ويشارك به في العملية الإنتاجية للتنظيم[3]. فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء أدائه للعمل.

---

[1] - عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص 137.

[2] - عبد الرحمان محمد عيساوي، المرجع نفسه، ص 182.

[3] - عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، القاهرة : مكتبة غريب، 1978، ص 359.

إن مكانة العامل ومركزه بالمنظمة يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من أجر وعليه لابد أن يدفع للعامل أجر نظير ما يبذله من جهد في العملية الإنتاجية ولكي تحافظ المؤسسة على عمالها لابد أن يكون الأجر ملبيا لمتطلبات معيشتهم ولهذا يجب أن يعبر عن جهد العامل ومستوى أدائه.

فللأجور دور فعال في استقرار العامل في عمله وهذا يؤدي إلى استقرار التنظيم من خلال دفع العامل إلى الزيادة في الإنتاج وتطوير قدراته المهنية وعليه فإن تنظيم عملية الأجور بدقة من طرف القادة المشرفين في التنظيم يدفع بالعامل إلى المزيد من الجهد في العملية الإنتاجية وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار في التنظيم.

2. العوامل الاجتماعية: لكي يحافظ التنظيم على إطاراته البشرية لابد أن يضمن جوا سليما أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها : ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بالتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية[1]. أو هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري يتأثر به ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية[2]. فلم يعد النظر إلى العامل على أنه امتداد للآلة، وإنما هو كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية التي يجب أن يحظى بعناية أصحاب العمل، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل والشعور بالأهمية من طرف الإدارة قصد إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

أ. القيادة: يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدر للمسؤولية التي يتولاها، ويؤدي أدوارها للمحافظة على الاستقرار في التنظيم من خلال ضمان كفاءة إنجاز الأهداف وتقوية وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين العمال وخلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل.

---

(1) - منصور فهمي، مرجع سابق، ص 271.

(2) - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، لبنان : دار النهضة العربية، 1972، ص 497.

والقائد هو ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لأهدافها ولتحقيق هذه الأهداف[1].

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال فهي تساعد على الانسجام والتفاهم بموضوعية مع الإدارة وتقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم وبالتالي البقاء والاستمرار فيها وتحقيق الاستقرار العام[2].

فنمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا بالغا سلبيا أو إيجابيا ليس فقط على العمال بل أيضا على استقرار المؤسسة.

ب. الاتصال، إن نظام الاتصال في المنظمة أو المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتين هما:

- إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسالها واستقبال المعلومات
- و اتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة[3].

والاتصال داخل المؤسسة يتخذ صورا و أشكالا متباينة منها:

الاتصال الرسمي: ويعني تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتخذ ثلاث أشكال:

- من أعلى إلى أسفل: وتتضمن غالبا القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهم وإلى العمال.
- من الأسفل إلى الأعلى: ويمثل إجابات المرؤوس على ما يصلهم من رؤسائهم وقد يحتوي هذا الاتصال على اقتراحات لصالح العمال ومن أجل تحقيق الاستقرار ينبغي ألا يهتم المرؤوسون بظروف العمل فحسب بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل[4].

الاتصال الأفقي: وهي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد بهدف التنسيق بين جهودهم[5]. ومن أجل تحقيق الاستقرار ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرنا متبعا بالعلاقات الإنسانية حتى يسهل مهمة التواصل بين العمال والمشرفين، حيث أن الاتصال الجيد يساعد الإدارة على كشف

---

(1) - عبد الكريم درويش ليلى التكلي، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة : دار النهضة العربية، 1975، ص 99.
(2) - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيق، الإسكندرية : دار الجامعات العربية، 1978، ص 305.
(3) - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 139.
(4) - صلاح الدين الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية-اسسها ومفاهيمها-، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1976، ص 191.
(5) - صلاح الدين الجوهري، مرجع سابق، ص 142.

بعض الظواهر النفسية والاجتماعية التي يعاني منها العمال مما يدفعها إلى مساعدتهم وتنمية قدراتهم ودفعهم للعمل.

الاتصال غير الرسمي : إن وظيفة المنظمة كوحدة اجتماعية واقتصادية لا يستطاع تحقيقها إلا على أساس الصداقة والتعاون بين العاملين ويظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية والتي يتشكل فيما بينها علاقات غير رسمية، قائمة على المودة والتعاون والثقة، وهذا يزيد اندماج العمال مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم وينعكس عدم الرضا على أدائهم ومعدل غيابهم وتركهم للعمل وبالتالي عدم الاستقرار في التنظيم[1].

فالعامل يفضل البقاء في المنظمة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة والتفاهم وحب العمل ولهذا فلابد من السلطة في التنظيم أن تهتم بهذا النوع من العلاقات وذلك من أجل الاستقرار التنظيمي.

3. العوامل النفسية

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في الوسط التنظيمي إذ تعد عاملا مهما في الاستقرار داخل التنظيم لأن توفير الحاجات المادية والاجتماعية في التنظيم دون توفير الحاجات النفسية غير كافية لتحقيق الاستقرار وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير، والمكانة الاجتماعية ونذكر من بين هذه العوامل التي يجب على السلطة في التنظيم الاهتمام بها عاملين هامين:

أ. الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل والجو الذي تحققه له المؤسسة ورغم محاولات العديد من الدراسات والبحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب ضبطها وقياسها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن يتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي،

[1] - إبراهيم العمري، مرجع سابق، ص ص 252 - 253.

وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل بين الشخصية والولاء للجماعة والقوانين التي تنظم المؤسسة[1].

وعلى العموم فإن على المؤسسة من أجل تحقيق الاستقرار داخل التنظيم أن تسعى لإرضاء العمال وإعطائهم فرصا لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات وتوفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية. لأن الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق الاستقرار والتوازن بالمؤسسة ويرتبط بعوامل كثيرة منها:

- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين وغاياتهم.
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم[2].

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن كتأمينه من الفصل فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى يشعر بعدم الاطمئنان وعدم الاستقرار في العمل[3].

ب. الإحساس بالتقدم

إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال[4].

فالعامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم يحس برغبة في تغيير مكان العمل فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير.

ثانيا: المنظمة

1- **تعريف المنظمة**: لقد تعدد التعاريف والمفاهيم حول المنظمة ولحد الآن لا يوجد تعريف محدد للمنظمة وإنما حددت تعاريف المنظمة من خلال أربعة اتجاهات أساسية وهي:

---

(1) - صلاح الدين الجوهري، مرجع سابق، ص 70.
(2) - عبد الكريم درويش، ليلى التكلي، مرجع سابق، ص 172.
(3) - عادل جوده، الحوافز، سوريا : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 41.
(4) - محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1963، ص 209.

أ. الاتجاه الاجتماعي: حيث ينظر هذا الاتجاه إلى المنظمة على أنها "تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف".

ب.الاتجاه السلوكي: يرى هذا الاتجاه المنظمة على أنها مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها.

ج. الاتجاه الهيكلي: حيث يرى هذا الاتجاه المنظمة أنها تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها.

د. الاتجاه الوظيفي: إن الاتجاه الوظيفي يرى أن المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية ويشرف على تكامل هذه الوظائف[1].

ولقد سعت الدراسات الحديثة إلى توضيح مفهومية المنظمة بصورة أكثر شمولية وكان الاتفاق بين أكبر المفكرين والباحثين على أن المنظمة عبارة عن "تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة"

2- أنواع المنظمات

لقد اتفق علماء المنظمات على بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في التمييز وتحديد أوجه التباين والاختلاف بين المنظمات انطلاقا من مجموعة من القواعد أهمها[2]:

1. طبيعة تكوين المنظمة: حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تغيير الاختلاف فيما بينها من خلال ما يلي:

- المنظمات الطبيعية (التلقائية) حيث يلعب الفرد العضو في تكوينها دورا ملحوظا ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها بحكم الانتماء العائلي او القومي وتسمى "منظمات الأمر الواقع" ومن أمثلتها العائلة، المؤسسات الدينية.
- المنظمات المكونة: وهي التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الظروف البيئية وغيرها كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يعمل على تكوينها ويساعد على تحقيق الأهداف الذاتية

(1) - عمر وصفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 16.
(2) - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، العراق : مطابع دار الشؤون الثقافية، 1989 ص ص 21- 22.

والجماعية لأفراد المجتمع حيث يعد إشباع الحاجات ضرورة أساسية في الانتماء إليها ومن الأمثلة نذكر: المدارس، الجامعات، المستشفيات، المنظمات الثقافية ... الخ.

2. دوافع الانتماء إلى المنظمة: حيث يمكننا التمييز بين نوعين من الدوافع هما :

- الدوافع الذاتية: وهنا يكون الفرد منتميا إلى المنظمة لتحقيق الهدف الذاتي وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات، ونذكر أمثلة من هذا النوع، المنظمات المهنية، نقابات العمال، الجمعيات التعاونية.
- الدوافع الاجتماعية للانتماء: حيث يعد أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها معيار المنفعة الذي من خلاله يمكننا التمييز بين الأنواع التالية:

أ. المنظمات العامة: حيث يعود ملكيتها غالبا للدولة وفي حال الاشتراك في ملكيتها تخضع أنشطة التسيير لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة الصالح العام حيث تقدم خدمات وسلع بأسعار منخفضة عن القطاع الخاص ومثال ذلك مؤسسات الخدمات العمومية التي تنطوي في دوائر المنظمات العامة التي تهتم بتوزيع الماء والكهرباء والهاتف وإنشاء الطرق.

ب. منظمات الأعمال: وفي أغلب الأحيان تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها وقد تساهم الدولة في بعض المشاريع لتشجيعه أو لكونها صناعة استراتيجية وهنا يعود النفع على الدولة وأصحاب المنظمة وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية.

ج- المنظمات التجارية: حيث تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة او الخدمة وبين المستهلك ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة أو نشاط التصدير والاستيراد والتوزيع[1].

د- المنظمات الخدمية: يشرف هذا النوع من المنظمات على تقديم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية ومجال هذه المنظمات كبير جدا، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في

---

[1] - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 25.

مختلف مجالات النشاط الإنساني حيث نجد منظمات عادية تقدم خدمات عادية للمواطن مثل النقل والمواصلات، والاتصالات وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مجالات متعددة.

هـ- المنظمات التعاونية والخيرية: حيث أن لهذا النوع صبغة خاصة في الهدف والنشاط ومن أمثلتها منظمات العمل الخيري الاجتماعي، النوادي، والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ... وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذا المجال (الأعضاء) أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات[1].

و- منظمات التفاعل السلوكي: ويمكننا تقسيم هذا النوع إلى صنفين هما:

- المنظمة الرسمية : وهي المنظمة التي يكون فيها التنظيم موزعا على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق هدف المنظمة.
- المنظمة غير الرسمية: وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة[2]

3- مبادئ المنظمات

حيث تكون هذه المبادئ بمثابة توجيهات يجب احترامها في تسيير شؤون العمل داخل المنظمات وأهمها نجد:

أ. مبدأ ضرورة التنظيم: ويعني هذا المبدأ تنظيم الأفراد حيث كلما زاد أفراد العمل كلما اقتضت الحاجة والضرورة للتنظيم.

---

(1) - عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 7-11.

(2) - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي -منظور كلي مقارن-، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 399.

ب.مبدأ تحديد الهدف: ويعني ضرورة تحديد الهدف العام الذي تسير إليه المنظمة وذلك بتوفير كل الإمكانيات والجهود لتحقيقه.

ج. مبدأ وحدة الهدف: وهذا يعني أن كل أنساق التنظيم تساهم بشكل فعال في تحديد الهدف وتكون هذه الأنساق متكاملة من أجل تحقيق الهدف العام.

د. مبدأ الكفاءة : يتميز التنظيم بالكفاءة وهذا عندما يحقق الهدف بنجاح.

هـ. مبدأ تقسيم العمل: ويعني تقسيم المهام والأدوار من خلال مجموعات بغرض التنسيق وسرعة التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف بفعالية كبيرة.

و. مبدأ الوظائف : لكي تتم عملية التنظيم بصورة موضوعية يجب أن يتم حول الأنشطة أي حول الوظائف المطلوبة للقيام بها.

ي. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: من أجل نجاح العملية التنظيمية لابد أن تكون مسؤولية المدير متناسبة مع سلطته والعكس صحيح.

ذ. مبدأ مستوى السلطة: للحفاظ على تفويض السلطة ينبغي قيام الرئيس باتخاذ القرارات على مستوى سلطته دون رفعها إلى السلطة العليا.

ر. مبدأ ديناميكية التنظيم: على التنظيم أن يتميز بالديناميكية من أجل مواجهة التغيرات التي تظهر في المنظمة[1].

ثالثا: المرتكزات النظرية لدراسة علاقة السلطة بالاستقرار التنظيمي

إن تناولنا موضوع السلطة والاستقرار التنظيمي في مختلف المنظمات التي اتسع حجمها مما أدى إلى صعوبة إدارتها وتسييرها الأمر الذي أدى إلى التفكير في تنظيمها وتسييرها مهما كان الظرف ويظهر هذا التفكير في بروز بعض المفكرين والباحثين الذين قاموا بصياغة بعض النظريات حول تنظيم وإدارة المنظمات والأشخاص العاملين فيها، وسنحاول الكشف بالدراسة والتحليل عن مجموعة من النظريات التي نرى أنها

---

(1) - خليل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، الإسكندرية : دار الجامعات العربية، 1975، ص ص 189-193.

اهتمت بالتنظيمات ودراسة العنصر البشري وكل ما يتعلق به في محيط العمل وتوضيح جميع المتغيرات التي لها علاقة بالدراسة الراهنة.

1. النظريات التقليدية

أ. النموذج البيروقراطي للتنظيم ماكس فيبر

يعد "ماكس فيبر" من المؤسسين البارزين لهذا الاتجاه حيث يرى أن أداء المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى التزامها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي الذي في ضوئه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ الاستراتيجية خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق التوازن والاستقرار ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر فيما يلي:

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة الإلزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله وهذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع معايير للأداء وفقا لهذه الطرق والقواعد.
- تم تعيين الفرد في التنظيم وفقا للمؤهل حيث تكون عملية المفاضلة بين المترشحين لشغل مناصب العمل في التنظيم على أساس الشهادات أو المسابقات ويكون الجزاء بحسب الاستحقاق.
- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف بمجموعة من المهام والأدوار المحددة تحديدا دقيقا والتي يجب عليه أداؤها وتحقيقها وفقا لطريقة محددة وثابتة وواضحة تضعها السلطة الإدارية.
- يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع تعاملاته وهناك جهاز مختص تابع للإدارة يهتم بتوثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية وبين الملكية المنظمة فالموظف في التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه والمكافآت التي تمنح له جزاء إتمامه للمهام المسندة إليه.

- يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة وتكون هذه القواعد المحدد لحجم السلطة وطبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية التظلم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة[1].

وعلى ضوء هذه الخصائص التي ميز بها "ماكس فيبر" المنظمة الناجحة فإنه يرى ضرورة الالتزام بها من أجل تحقيق كفاءة عالية وفعالة في الأداء، الذي أرجعها إلى ما يلي:

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.
- توفير الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.
- امتلاك الأفراد للكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بعالية أكثر[2].

ومن خلال هذه المميزات للنموذج البيروقراطي يمكننا تحديد أهم خصائص المنظمة البيروقراطية المستقرة كما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسميا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.
- سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز.
- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

[1] - إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص22.
[2] -Jean Claude Scheid : Les grands auteurs en organisation, Paris : DUNOD, 1980, p 14.

- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقا للشكل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.
- تتصف تعليماتها بالشمول والعمومية والثبات النسبي مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والتقدم المهني ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في الحفاظ على الاستقرار العام وتحقيق الأهداف[1].

ب.نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)

يعود تأسيس هذا الفكر النظري إلى "فريديريك تايلور" الذي ساهم في تطوير هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة خلال المدة (1900-1990) وذلك نتيجة للتوسع الاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء. وتقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ حددها "تايلور" ومجموعة من المفكرين أمثال "شارلس بابيج" و"هنري ماتكالف" والتي تتحدد بناء عليها أساليب الاستقرار المهني وزيادة الإنتاج وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

---

[1] - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 35.

أ- تقسيم العمل: يلح "تايلور" على ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى ONE BEST WAY الأمر الذي يساعد على عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

ب- مقياس العمل ووصفه: لقد اهتم "تايلور" بدراسة تحليل كل من الوقت والعمل عن طريق قياس كل من زمن الأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي وحذف الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد كما ألح "تايلور" على ضرورة وضع أوصاف للعمل والمهام مسبقا وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن كل من الإدارة والعمال معا في إطار قياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها وذلك من أجل الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والرفع من مستوى الأداء.

ج- نظام الحوافز : بما أن هدف "تايلور" هو البحث عن أنجح الطرق في استقرار المنظمة وإنجاز الأعمال بطرق ناجحة فقد أكد على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل امتثالهم لأوامر السلطة المتعلقة بأداء الأعمال مما يؤدي إلى استقرار المنظمة وفي هذا السياق يوضح "تايلور" عملية دفع هذه الأجور التي ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز بحيث كلما زاد حجم العمل الذي يعمله الفرد كلما حصل على مكافآت زائدة وهذا يحدد من قبل إدارة المنظمة[1].

وعلى غرار هذه المبادئ الذي تكلم عنها "تايلور" فقد كان لرواد الإدارة العلمية أمثال "شارلس بابيج" و"هنري ماتكالف" آراء حول سير المنظمة وكيفية استقرارها وسنحاول تقديم أفكار كل منها فيما يلي:

شارلس بابيج: أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ودراسته باستخدام "الساعة" هو الأسلوب الذي اعتمده "تايلور" فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية

[1] - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ،الكويت : وكالة المطبوعات، 1980، ص 65.

وتقليص أوجه الإهمال أو التخريب الثي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها.

هنري ماتكالف: كان ضابطا في الجيش الإمريكي وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال هذه المدة (1880-1893) ونشر كتابا له بعنوان "كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة" وضع فيه نظاما جديدا للكلف والسيطرة على المواد وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمدا على كفاءة الإدارة.

ويمكننا تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية في تصورها لاستقرار التنظيم الفعال الذي يتميز بأداء وكفاءة عالية فيما يلي:

- الرشد أو العقلانية.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- تقسيم العمل أو التخصيص.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل والنظرة للإنسان كآلة.
- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.
- الاهتمام بتنظيم العمل وتوزيع السلطة.
- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية) [1]

ج. نظرية التكوين الإداري

لقد اهتم رواد نظرية التقسيمات الإدارية من أجل استقرار المنظمة بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت

[1] - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 45.

على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن استقرار وكفاءة المنظمة هو انعكاس لكفاءة المدير.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المشابهة في شكل تقسيمات متماثلة أو متكاملة.
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد[1].

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أهمهم "ج. موني"، "ليندول أرويك"، "هنري فايول" رائد هذه النظرية التي تخص الإدارة.

وفي الحقيقة يعد "فايول" أول من أسس نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة.

أ- الوظيفة الإدارية : حلل فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 وقسم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي التخطيط إصدار الأوامر التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

ب- مبادئ الإدارة: أكد "هنري فايول" على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها وحسب "فايول" فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنطقة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ ولقد أشار "فايول" إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات

---

[1] - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطور الفكر التنظيمي- ، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث ، ط9، 2009، ص 62.

وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها وبالتالي استقرار المؤسسة[1].

ومن بين أهم المبادئ الإدارية التي يرتبط استقرار المؤسسة بتطبيقها ما يلي:

أ- وحدة الأمر : ويعني وحدة السلطة بحيث ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

ب- وحدة التوجيه : ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد ولإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحدة.

ج- التدرج : يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة الركيزة الأساسية في المنظمة بحيث تقوم بوظيفة الربط والتنسيق بين كل أجزاء التنظيم، وبالتالي فإن الاتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها مما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تساعدنا على الحفاظ على استقرار التنظيم.

د- النظام: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا حيث يوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل ولكي يتحقق هذا المبدأ لابد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها.

هـ- مكافأة الأفراد. حيث يؤكد "فايول" على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أن هذه الكفاءة لابد أن ترتبط بالمجهود المبذول.

و- الالتزام : ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الاوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالانضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق الاستقرار.

---

[1] - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 ، ص 17.

ي- التقسيم الوظيفي: من أعلى السلطة إلى أدنى المستويات وذلك لغرض التخصص في العمل الذي يساعد على زيادة المردود ودقة في الأداء.

ذ- روح التكافل : يلح "فايول" على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق المعمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن يتنافى هذا العنصر من مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة[1].

2. النظريات السلوكية في دراسة التنظيم

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة ووضحت هذه النظريات أن التنظيم ما هو إلا اتجاهات وأنماط سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل بنائي وأن استقرار التنظيم قائم على حقيقة معنى القيادة الإدارية التي نظرت إليها على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية وعلى ذلك كان مجال اهتمام النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم وأنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المنظمة ومالها من تأثير العلاقات الرسمية المقررة.

لقد نظر هذا الاتجاه الإنساني إلى التنظيم نظرة جديدة ركزت على العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه إسهامات "ألتون مايو" مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية و"سان سيمون" رائد نظرية اتخاذ القرارات ومؤسس نظرية النظام التعاوني "بارنارد"

وسنقوم بتحليل إسهامات هؤلاء المفكرين وسنرى كيف ساهمت هذه النظريات في تناول مسألة الاستقرار التنظيمي.

أ. نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر "إلتون مايو" الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية وأول روادها الذين لفتوا الأنظار لدور العنصر البشري التنظيمي وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التجارب في مجال الإدارة

---

[1] -J.P Helfer. M.KAlika. Orsoni. Management : stratégies et organisation. Paris :Vubert, Octobre, 1996. P 343

- أن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي وصيغ جميع العمليات التنظيمية بالصفة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن تديره كيفما تشاء.
- التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال.
- الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاج فحاجات الإنسان ليست دائما مادية بل منها ما هو معنوي، لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي.
- إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة شعور الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمي.
- إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها لذلك يجب النظر إلى العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وأعراف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم، إذ لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوط وتأثيراتها.
- السلوك الانفعالي له تأثيره في فكرة الرشد الكاملة وقد اتضح أن هناك قيودا متنوعة شخصية وبيئية تحد من تحول الفرد للسلوك الرشيد[1].

ومن أجل الوصول إلى استقرار في التنظيم وأداء عال يجب الاهتمام بما يلي:

أ- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصداقة بين الرئيس والمرؤوس وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة من خلال اعطائهم الحرية.

ب- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بأن يتشكل وينمو وتكون مهمة الإدارة التقرب منه والتعاون معه لتكسبه لجانبها.

ج- أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على المبادئ الشخصية آخذين بعين الاعتبار عنصرا حيويا وهاما هو حاجات الأفراد الاجتماعية.

(1) - أنس شكشك، علم النفس الإداري، سوريا : دار النهج للدراسات والنشر، 2009، ص 56.

د- إشعار العاملين بمسؤولياتهم وأهمية الدور الذي يؤدونه في تحقيق استقرار المنظمة.

هـ- العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة وسيلة لرفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج.

و- أكد "مايو" أن هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كانت الإنتاجية مرتفعة والعكس صحيح[1].

ومن جهة أخرى فقد قامت النظرية الإنسانية على مجموعة من المرتكزات يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- ركزت النظرية على ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من المشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب كضمان لأحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها استقرار المؤسسة.
- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى اتباع حاجته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجته المادية.
- ركزت في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له أي أنها خصت للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله مكانة مهمة وشجعت على ظهورها.
- ركزت على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصاديا وبالتالي يصح اتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها ليصبح هدفا رئيسا[2].

ب. نظرية النظام التعاوني "بارنارد"

لقد استخدم "بارنارد" في تكوين نظريته عن التنظيم أفكارا تستمر بالعمق والتحليل الدقيق ومن بين هذه الأفكار المنظمة نظام يعمل ضمن نظام أكبر وهو يتسم بكونه مفتوحا على البيئة التي يعمل فيها فهو

[1] - أنس شكشك، مرجع سابق، ص 57.
[2] - حنفي محمد سليمان، مرجع سابق، ص 29.

يتكون من فردين أو أكثر يعملون تجاه تحقيق هدف محدد معتمدين على التعاون من أجل الاستقرار في العمل.

وللمنظمة هيكل رسمي للرئاسة تمر فيه السلطة من قمته حتى قاعدته حيث لكل فرد ينتمي إلى هذا الهيكل رئيس أعلى منه يتبعه ويخضع لرئاسته، ومجموع هذه الرئاسات تتولى مهمة تنسيق الأعمال وزيادة أواصر التعاون بين الأفراد، ومن خلال هذا فقد وضع "بارنارد" مجموعة من الركائز يقوم عليها التنظيم من أجل الاستقرار:

- التنظيم نظام يقوم على أساس التعاون بين الأفراد العاملين بداخله.
- التنظيم له هيكل رسمي للسلطة والعلاقات الرسيمة.
- التنظيم يعتمد بشكل أساسي على التنسيق لتحقيق التعاون.
- البيئة المحيطة بالتنظيم لها تأثير عليه. لذلك يجب أن يتوافق مع خصائصها.
- باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح فهو يتأثر بالمتعاملين معه والمستفيدين معه.
- يضم التنظيم في عضويته أصحاب رأس المال ويمثلهم مجموعة المديرين والعاملين والمستهلكين والموردين[1].

لقد قدم "بارنارد" تحليلاته حول استقرار التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتباره أن كل نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد[2].

حيث اهتم "بارنارد" بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواءِ ما تعلق بالبواعث أو الإسهامات وكيفية اتباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة[3].

ويتضح لنا أن "بارتارد" اهتم بتحليل طبيعة السلطة من زاوية اجتماعية حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة وهذا ما وضحه في كتابة

(1) ـ أنس شكشك، مرجع سابق، ص64.
(2) ـ عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 337.
(3) ـ عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ، ص 340.

"وظائف المدير المنفذ" أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل أهداف محددة[1].

ويرى "بارنارد" أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الإنضباط والولاء وحب العمل مما يؤدي إلى الاستقرار داخل التنظيم[2].

ج. نظرية اتخاذ القرارات "هربرت سيمون"

يعتبر "سيمون" القرارات الإطار الحقيقي للمنظمة وبناءها ويعبر عن فاعليتها في استقرار المنظمة من خلال تمييزه بين نوعين من الرشد:

الرشد المثالي: ويعبر عن السلوك الصحيح المثالي الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة.

الرشد الواقعي: ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة على أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد وأخذ في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل.

إلى جانب هذا فقد ركز "سيمون" على كيفية تنظيم السلطة من أجل التأثير في سلوك أعضاء التنظيم من خلال أساليب هي :

- خلق الولاء التنظيمي : عن طريق تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة لدى أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد دائم لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهدافه في الاستقرار.
- الاتصالات والتدريب: إن الاتصالات تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم والتدريب يؤثر في كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر.

[1] ـ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة : دار الفكر العربي، 1999، ص89.
[2] ـ فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن : دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 93.

- السلطة : أن الفرد يقبل سلطة الرؤساء طالما أنها لا تتعدى نقطة معينة التي تمثل منطقة القبول للفرد.

إن التوازن التنظيمي شرط لبقاء المنظمة واستقرار نشاطها.

ولقد قسم سيمون أفراد التنظيم إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- المنفذون وهم الأفراد المكلفون بأداء الأعمال والأنشطة ويتمركزون في المستويات الدينا من التنظيم.
- متخذو القرارات ويتمركزون في أعلى التنظيم وهدفهم الأساسي هو اتخاذ القرارات وهذا عن طريق اختيار البدائل المتوفرة، حيث أكد أن عملية الاختيار تتوقف على قدرة متخذي القرارات في التأثير على فئة المنفذين[1].

وفيما يخص عملية التوازن التنظيمي فقد قدم "سيمون" مجموعة من الإسهامات يمكننا تناولها فيما يلي:

- أن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد أو ضمن مجموعات على مغريات وحوافز من قبل المنظمة جزاء إسهامه فيها، ويستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظره تساوي في قيمتها أو تزيد عن إسهاماته.
- يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها التي تقدمها.

وفي هذه الحالة المعتدلة التي يستمر فيها التنظيم ويستمد مقومات بقائه منها والتي تعني أن المساهمات التي يقدمها الأفراد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات، وحسب "سيمون" فإن أحداث التوازن التنظيمي، يعكس نجاح المنظمة في ضمان وحض الأفراد وجلبهم نحو

[1] ـ أنس شكشك، مرجع سابق ص 65.

الإسهام في نشاطاتها، حيث يعد الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها وفعالية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد والمغريات المقدمة إليه[1].

وبالتالي فإن هذه النظرية اهتمت بترشيد السلوك الفردي والجماعي ليحقق أعلى مستويات الإنجاز بالاعتماد على التنظيمات الرسمية العقلانية ومن هذا فإن هذه النظرية تنظر إلى استقرار التنظيم من خلال قدرة متخذي القرارات على التأثير في المنفذين وإيجاد البدائل لكل المعوقات، وكذلك عملية التخصص وتنظيم المسؤوليات في هرم التنظيم ويتم ذلك وفق الكفاءة والمقدرة لاختيار البديل المناسب من خلال مجموعة البدائل المطروحة.

د. نظرية فلسفة علم الإدارة

يعد "ماك غريغور" من المنظرين البارزين لهذه النظرية وكان مجال اهتمامه دراسة الأفراد داخل التنظيمات وذلك من خلال المقترح الافتراضي الذي قدمه حول دراسة طبيعة السلوك الإنساني في بيئة العمل لدى العنصر القائم على الإدارة (المديرين) ويتمثل هذا المقترح فيما يلي:

- عرض متعلق بالنظرية X
- عرض متعلق بالنظرية Y

- النظرية X: تقوم على جملة من الافتراضات أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.
- ليس الإنسان طموحا ويكره المسؤولية.
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.
- الإنسان كائن منغلق داخليا فكل ما يهمه ذاته فقط ولا تهمه أهداف المنظمة.

ولأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر.

---

[1] - علي سلمي، مرجع سابق، ص ص 192- 193.

ويستند هذا النموذج الافتراضي على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع ومفاده أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا أي هناك ارتباط وثيق بين الجهد المبذول للعامل والاشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه مقابل القيام بهذا العمل[1].

ومن بين الأدوات الفعالة التي تملكها الإدارة في سبيله تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد وهذه النظرية هي التي كانت سائدة عن الكثير من المنظمات ونظرا للآثار السلبية التي ظهرت أثناء تطبيق هذا النموذج النظري X وضع "غريغور" نموذجا آخر يقوم على معالجة عيوب نظرية X وهي نظرية أكثر تطورا وحداثة أكد فيها على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة وهي:

- النظرية Y: ويقوم هذا النموذج النظري على الفروض التالية:
  - الإنسان كائن فعال قادر على العمل ويرغب فيه.
  - الفرد مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحول مسؤولية أمام كل الظروف التي يواجهها.
  - الإنسان يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية إذا قدمت له مكافآت.
  - يمتلك الإنسان القوة على الإبداع والابتكار وخلق فرص للعمل حيث يرى "غريغور" أن تطبيق أنماط هذه النظرية في تسيير شؤون مختلف الإدارات سيؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق استقرار دائم.[2] ومن أجل تقريب المواقف الثنائية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد الذي يحقق التكامل من أجل الاستقرار في التنظيم وضع "ماك غريغور" خطوات أساسية أكد على ضرورة التحلي بها وهي:
- توضيح دقيق للمتطلبات العامة للوظائف.
- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة بمعنى تحديد المسؤوليات.

---

(1) - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت : المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، 1997، ص 32.
(2)- كمال بربر، المرجع نفسه، ص 33.

- مباشرة العملية الإدارية بمعنى تنمية القدرات والابتكار الذي يؤدي إلى رفع المستوى الوظيفي وتألقه في مناصب عليا وتوزيع السلطة بشكل منتظم يؤدي إلى استقرار التنظيم.
- خلاصة تطبيق النتائج السابقة وتقييمها يؤدي حتما إلى نتيجة اطمئنان العامل على مستقبله الصحي وبالتالي استقراره[1].

3. الاتجاهات الحديثة في دراسة استقرار التنظيم

أ. نظرية النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز

يعد تالكوت بارسونز من المؤسسين الحقيقيين لنظرية النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم وقد نشرت أفكاره في مقال له بعنوان "مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات" وكان لهذا المقال رؤية جديدة لحقيقة التنظيم من خلال ضرورة النظر إليه في إطاره المفتوح على العالم الخارجي، وبذلك عالج بارسونز التنظيم والبيئة على أنها مسلمتان من خلالهما يتم تكيف التنظيم مع البيئة أثناء تحليله للبناءات التنظيمية ويحصرها في ثلاث نقاط هي:

- متطلبات المواءمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.
- الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.
- توفر أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس المواصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع[2].

ثم بعد ذلك ناقش "بارسونز" آليات إعداد الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه مبرزا العلاقة القائمة بينه وبين البيئة الخارجية أثناء محاولته الاستفادة من الموارد في أداء وظائفه وقد وضح لنا هذه الأليات التي ربطها بثلاث أنواع من القرارات التي تحدد مسار التنظيم في تحقيقه للهدف وهذه القرارات هي:

---

[1] - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت : الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1993، ص 319.
[2] - رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 159.

- القرارات السياسية : وهي القرارات التي تشمل التنظيم الكلي وتكون له علاقة مباشرة بوظائفه الجوهرية، وتكمن وظيفة هذه القرارات في الاهتمام بنوعيه وطبيعة معاني الإنتاج ومشكلات التعامل مع الزبائن فيما يخص السلع والخدمات أو مشكلات التنظيم الداخلية.
- القرارات التوزيعية وهي التي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد وكذلك توزيع المواد المتاحة من قوى بشرية ومالية ومادية.
- القرارات التنسيقية : وهي القرارات التي تؤدي وظيفة التكامل في التنظيم من خلال التصدي لكل المعوقات التي تنشأ داخله وذلك لتحقيق التعاون والمحافظة على استمراره[1].

أما فيما يخص استقرار التنظيم في أداء وظائفه بشكل فعال فقد رسم "بارسونز" أربعة موجهات وظيفية ينبغي على التنظيم أن يوفرها من أجل بقائه واستمراره، وأكد أن أي نسق اجتماعي لابد عليه أن يخضع لأربعة متطلبات وظيفية، يجب تحقيقها من أجل الحفاظ على استقرار النسق وتوازنه وهي:

- تحقيق الهدف وذلك أن النسق يسعى دائما لتحقيق أهدافه.
- الموائمة أو التكيف وهي السعي لتعبئة وإعداد وحشد الوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.
- التكامل المتجسد في عملية الاستقرار والمحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تعمل على التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الهدف.
- القدرة الكامنة المتمثلة في قدرة الأنساق الفرعية المتضامنة على الإيفاء واتباع ما يحتاجه النسق الأكبر أي محاولة تكيف الأنساق الفرعية مع متطلبات واحتياجات النسق الأكبر[2].

ب.فليب سالزنيك وآليات استقرار التنظيم

يرى "فليب سالزنيك" في عملية استقرار التنظيم من خلال التوازن بين بناءات السلوك التنظيمي الداخلية والخارجية وضرورة وجود نسق تعاوني بينهما ويؤكد على ضرورة الاهتمام بالشخصية التنظيمية لأن رغبات

(1) - رابح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 160.
(2) - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 161.

الأفراد تتداخل بينها في كيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني وتحقيق استقرارهم داخل المؤسسة.

ويعتبر "سالزنيك" البناء الرسمي هو الذي يعبر عن الفعل العقلاني وعليه فهو ينظر إلى تنظيم السلطة من خلال طبيعة العلاقات الرسمية باعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيقية بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة وتحقيق الاستقرار التنظيمي[1].

وقد أكد "سالزنيك" على عملية تفويض السلطة في التنظيم الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة لأن ضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة العليا في التنظيم تتطلب تفويضا متزايدا للسلطة وهذا ما يؤدي إلى النتائج الآتية:

- زيادة فرص التدريب وزيادة خبرة الأعضاء.
- تقليل الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء.
- زيادة نمو الوحدات وتنوع مصالحها واهتماماتها داخل التنظيم، وهذا يؤدي إلى ظهور الصراع بين الوحدات حيث أن كل وحدة تحاول المحافظة على ذاتها وتحقيق أهدافها، ولذلك يجد التنظيم نفسه في وضع يحتم اتخاذ قراراته في ضوء الاعتبارات الاستراتيجية الداخلية[2].

ويرى "سالزنيك" أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية ولكل منها مجموعة من الحاجات والمتطلبات يجب عليه إشباعها ومن بينها المحافظة على التكامل وبناء النسق واستقراره وتحقيق ذلك يكون بواسطة أسلوب الدفاع الذاتي كما يعتقد أيضا أن التنظيمات في حاجة إلى التكيف والتوافق مع بيئتها وبهذه الطريقة يتم تحقيق التوازن والاستقرار العام للتنظيم.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 342.

(2) - سعيد عبد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية: دار المعرفة، 2000، ص 236.

وينصح "سالزنيك" الإدارة العليا باستمرار البحث عن مصادر داخلية للدعم السياسي والاستفادة من الوحدات التنظيمية الموجودة وخلق جماعات جديدة تلتزم بالسياسات الجديدة وذلك لتشكيل أساس معين لسياسة التنظيم العامة، كما أن الإدارة لابد أن تعمل على إبعاد خطر الصراع والاختلاف بين الجماعات الفرعية وتحديد الوحدات النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي[1].

ج. نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون

كانت بداية "مرتون" في دراسته من خلال دراسته النقدية للنموذج البيروقراطي حيث وضح الجوانب السلبية لنظرة "ماكس" فيبر حول التنظيم ومن بينها الآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الأفراد في التنظيمات يعمدون إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك وهذا يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة ويذهب إلى أنه غالبا ما تحدث تغيرات في شخصية أعضاء التنظيم وهذا نتيجة لخصائصه ونظامه الداخلي[2].

وقد قدم "ميرتون" نموذجه في دراسته لاستقرار التنظيم من خلال تحليله للبناء التنظيمي حيث اعتبر أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، وتبديل لمواجهة هذا الخلل يستلزم وجود نظام ضبطي منظم ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات المختلفة للسلطة المنظمة من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها[3].

يتميز الاستقرار عند "مرتون" بطابع السلطة الرسمية العقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفية ومنظمة لتحقيق الهدف كما يرى "ميرتون" أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف.

---

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، المرجع نفسه، ص 245.
(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 39.
(3) - فاروق مداس، مرجع سابق، ص 23.

ويربط الاستقرار التنظيمي بعنصر السلطة التي تتميز بكفاءة وفعالية أكثر تنظم مكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية[1].

د. نظرية الاتصال التنظيمي

لقد اهتمت نظرية الاتصال التنظيمي بشبكة الاتصال في النظام حيث نظرت إلى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تسير العمل في أجزاء النظام، وكميزة من مميزات هذه النظرية الحديثة أنها ترى بأن استقرار المنظمات مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كافة المستويات التنظيمية المتعددة لاتخاذ قرارات صائبة، وبهذا فإن سلامة القرار على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تكون بين العاملين وقيادتهم، حيث يستطيع الرئيس أن يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة ويين أنساق البيئة الخارجية للتنظيم التي يتعامل معها.

وبهذا فإن أي مركز رئاسي داخل التنظيم في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات بين الرؤساء والمرؤوسين وبناء على المعلومات التي تنقل في جميع الأنساق المكونة للتنظيم يمكن للرؤساء من التحكم في استقرار التنظيم من خلال :

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم.
- مكافئة الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.
- خلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات الهادفة وتنسيق الجهود.
- مراقبة كل العمليات التي هي مبرمجة للتنفيذ داخل المنظمة[2].

إن الأهمية القصوى التي يحققها الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم يكشف لنا عيوب الإدارات الحديثة التي تتمثل في سوء توصل المعلومات وطرق اتخاذ القرارات بصفة انفرادية وبالتالي تنعكس هذه العيوب على تنظيم وتوزيع السلطة، وتفوت على المسؤولين الفرصة في التعرف على المعوقات الحقيقية عند حدوث خلل في استقرار التنظيم وبالتالي عدم جدوى البدائل لهذه

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 348.
(2) - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 98.

المعوقات الوظيفية، وعلى العكس فيؤدي إيصال المعلومات بدقة إلى تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الجماعات الخاصة بالتنظيم واطلاعهم على الظروف والوضعيات التي يمر بها حيث يشكل لهم إدراكا موضوعيا للواقع، وبالتالي يساعد الإدارة على توجيههم وقيادتهم بسهولة إلى تحقيق استقرارهم المهني والتنظيمي.

وبصفة عامة فإن الاتصالات عامة تسير في التنظيم على نحو 3 اتجاهات هي:

- الاتجاه الأول: إيصال المعلومات من القاعدة إلى القمة وهو اتصال صاعد يتجه عكس خطوط السلطة في التنظيم وجودته تعكس الوضعية الحقيقية لأي تنظيم مستقر حيث تتميز إدارته بالمشاركة في التسيير.
- الاتجاه الثاني: الاتصال من أعلى إلى أدنى حيث أن مركز اتخاذ القرار يجسد السلطة الرسمية وهو ذو أهمية بالغة لأنه ينقل نوعية المهام التي يتم القيام بها والتغيرات التي يمكن القيام بها على برامج العمل التي ينبغي اتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وبالمقابل فإن العاملين يملكون قوة الضغط الجماعي وإخفاء المعلومات التي قد تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة لهذا وجب على الرؤساء مراعات مصالح المرؤوسين وحسن استعمال السلطة.
- الاتجاه الثالث : الاتصال الأفقي الذي يتم بين وحدات على نفس المستوى خاصة التنظيمات الكبيرة التي تضم مجموعة مختلفة من الأخصائيين ويكون فيها التخصص شديدا وتوزيع العمل بين الخبراء متمايز ويتمتع كل مدير بصلاحيات إدارية واستحالة قيامه بضغوط على زملائه في مستوى واحد[1].

تصبح مسألة التنسيق بين الإدارات أمرا ارتكازيا لأداء الوحدات لعملها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب وتوحيد الجهود وتبادل المعلومات عن التطور من أجل سير العمل وفق الخطة المرسومة وتحقيق الأهداف المسطرة لتحقيقها.

هـ. المدرسة الكمية في الإدارة

---

(1) - عمار بوحوش، مرجع سايق، ص 100.

ويطلق عليها أيضا مدرسة اتخاذ القرارات والتي كان روادها يرون في الإدارة أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية ثابتة ويعد رائد هذه المدرسة "تشستر برنارد" من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات ونمط من اتخاذ القرارات وقد طور هذه الفكرة كل من "هربرت سايمون" و"جيمس مارش" وأكدا على ضرورة النظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات مع الاهتمام بمفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في كل الأحوال المماثلة الأمر الذي يؤدي إلى اختزال الوقت اللازم لإصدار مختلف الأوامر الخاصة بالقرارات وفي هذه المدرسة سنقوم بتناول نموذجين أساسيين لتوضيح عملية اتخاذ القرارات السليمة ودورها الفعال في استمرار التنظيم وهما:

- النموذج الأول: نظرية قبول السلطة والتنظيم غير الرسمي "لبيرنارد" والذي بنى نظريته على الانتقاد الموجه لأصحاب الفكر التقليدي في نظرتهم للمنظمة وخاصة مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية حيث يوضح "بيرنارد" ويرفض تماما هذه الفكرة ويرى العكس لأن الأفراد المرؤوسين في نظره لن يقبلوا أوامر وقرارات القمة إلا على شروط معينة، ولتحقيق الاستقرار التنظيمي يرى أنه لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية وتسهيل عمليات الاتصال بينهم[1].
- النموذج الثاني : نظرية التوازن التنظيمي لسايمون

كانت هذه النظرية بمثابة عملية تطويرية لأعمال "بيرنارد" وخاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة للتحليل الأساسية في المنظمة وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لأنها تسعى إلى إيجاد البديل الذي يعمل على تحقيق الرضا للمدير وليس الرشد المطلق الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة القصوى. وفي هذا السياق يرى "سايمون" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير صاحب القرار لمساعدته على تحقيق الاستقرار داخل التنظيم وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة لكل المواقف وإيجاد البدائل لكل المعوقات التي تعيق وظائف التنظيم.
- وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ وذلك لتعميم وظيفتها.

[1] - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 91-92.

ويوضح "سايمون" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما تحتل القرارات الفردية بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين هما:

الأولى تتجسد بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة أما الثانية فتتضمن الموازنة بين الحوافز والمغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يستوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة[1].

[1] - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 101-102.

رابعا: مناقشة بحثية ونظرية للفصل

يرى الكثير من المهتمين بدراسة التطور التنظيمي أن هناك نقطتين محوريتين يمكن الاعتماد عليها في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، فالنقطة المحورية الأولى تنظر إلى المنظمات على أنها أنظمة مغلقة بموجبها يحدث تطوير المنظمة وبناؤها بمعزل عن بيئتها الخارجية ولكن تغيرت هذه النظرة إلى فلسفة النظام المفتوح بعد فشل أغلب النظرية التقليدية في المحافظة على استقرار التنظيم وأصبح النظام المفتوح هو السائد في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية التي قدمت نموذجا نظريا وفكريا كمقترح لاستقرار التنظيم من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، أما النقطة المحورية الثانية فتتمثل في النظر إلى التنظيم المستقر من خلال غايات هياكل المنظمات حيث ينظر أصحاب الموقف الرشيد إلى المنظمة على أساس أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ أهداف المنظمة في الاستقرار، أما الموقف الاجتماعي الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى عديدة من أجل المصلحة يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

ومن خلال المداخل النظرية التي تناولناها في دراستنا حول الاستقرار التنظيمي نستنتج ما يلي:

أن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة في أدائهم، غير أنه لا يخفي الكثير من الانتقادات التي نتجت عن تطبيق هذا النموذج حيث أن "فيبر" بالغ في التركيز على مسألة التخصص والرقابة والإشراف وأهمل الجانب النفسي والاجتماعي للفرد واعتبره مجرد آلة يتمثل دورها في الامتثال والتقيد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة، حيث أن تنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض من كفاءة الفرد في أدائه للعمل الخاص به وبالتالي عدم استقرار التنظيم.

والمتأمل لعناصر النموذج البيروقراطي "لماكس فيبر" يجد أنه أعار أهمية كبيرة لمتغير الاستقرار الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى تنظيم السلطة الرسمية وهذا من خلال قوله أن التنظيم المستقر يتميز بتوزيع وتنظيم الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي تشرف عليها السلطة الإدارية، وتكلم "فيبر" عن مسألة التدرج المهني التي ربطها بالأقدمية حيث أخذ بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وأكد أن التدرج

المهني مطلب أساسي من المتطلبات الوظيفية بحيث يتم تحديد منزلة العامل والمسؤوليات التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الوظيفية والاجتماعية بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة.

وفي نقس الاتجاه نجد أن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وكل متغير تنظيمي يشكل بناء المؤسسة ويساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية للمؤسسة لذا يعتقد "تايلور" أن إسناد الاستقرار في الوظيفة إلى عامل تقسيم العمل على أساس الكفاءة تؤدي بالضرورة إلى الفعالية التنظيمية علما أن مسألة التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بمسألة التدرج في العمل وفي هذا السياق تقارن التايلورية بين تكوين العمال وبين تحديد مسؤولياتهم المتدرجة في التنظيم.

كما ركزت النظرية العلمية على العلاقة الارتباطية بين التدرج المهني واستقرار العامل في عمله من خلال الحصول على حوافز وعلاوات ومكافآت مادية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بالإجراءات وطرق العمل وربطت عملية الاستقرار في العمل بالتكوين وتقييم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية وهذه المتغيرات تؤدي إلى الارتباط بالعمل وبالتالي تحقيق الاستقرار المهني ورغم كل ما قدمته هذه النظرية من أساليب إلا أن هذه الأساليب لم تنطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي وكان الاهتمام الأساسي لهذه الحركة منحصرا تقريبا في الوحدات الإنتاجية وبالرغم من أن أتباع "تايلور" اهتموا بترشيد سلوك العمل في الأقسام غير الإنتاجية لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناولوا وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء التنظيمي العام.

وقد جاءت نظرية التكوين الإداري كبديل للنظرية العلمية حيث نجد أنها أعارت أهمية خاصة للناحية الفنية والتكوينية لتدرج العامل وتحقيق الاستقرار كما تناولت هذه النظرية مسألة استقرار المؤسسة من خلال ربطها بعدة عوامل أهمها وحدة الأمر في اتخاذ القرارات والتوجيه.

كما ميزت هذه النظرية بين الوظيفة وشاغل الوظيفة وذلك بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية وتنظيمها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة. ومن هذا المنطلق فهذه النظرية تكمن في تناولها لمسألة الكفاءة في التسيير من خلال الاعتماد على الخبرة والدقة في اختيار الشخص لشغل وظيفة معينة وهذا ما نادى إليه

"فايول" بقوله أن النظام الاجتماعي الكامل يتطلب أن المكان يجب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان، إنها قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب[1].

كما يرى أيضا أن النظام الرقابي لابد أن يتلاءم مع الأهداف العامة وأن يتصف بنوع من المرونة في الفهم ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل.

وذهب "فايول" إلى أن من واجبات الإدارة أن تعمل على استقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة ويحذر من ارتفاع معدل دوران العمل وإعطاء العامل بعض الوقت ليلم بوظيفته وليؤدي فيها شيئا يرضي، وإذا ما تكرر عدم الاستقرار بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أديت على نحو يرضي[2].

وأكد كذلك على ضرورة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم، أي إرساء مبدأ المكافآت مقابل إنجاز العمل مع تأكيده على تحقق عامل المساواة في توزيعها على الأفراد ومراعاة درجة إسهام الفرد وطبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل وبالتالي استقراره المهني وهكذا نجد أن "فايول" قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من "تايلور وفيبر" فيما يخص مسألة تنظيم الوظائف وتحقيق الاستقرار التنظيمي لدى العامل في المؤسسة.

وبعد هذه النظريات الكلاسيكية جاءت النظرية الإنسانية التي اهتمت بدراسة السلوك التنظيمي فكان "لألتون مايو" الدور الكبير في الدراسات التي أقيمت في مصانع هاوثورن حيث أرجع مسألة الاستقرار المهني إلى علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، كما هو مرتبط بطبيعة العلاقات والتفاعل الاجتماعي ومن ثم أكد على أهمية الحوافز المعنوية التي اعتبرها من المؤشرات الدالة على شعور العامل بالأمان والارتباط أكثر وبالتالي استقراره في العمل كما دعا إلى ضرورة توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصداقة بين الرئيس والمرؤوس وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي وبالتالي تحقيق الاستقرار.

---

(1) - كمال بربر، مرجع سابق، 1997، ص 32.

(2) - كمال بربر، نفس المرجع السابق، ص 161.

وبصفة عامة فقد ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصاديا وعليه فإن اتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفا رئيسيا كما كانت رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له بحيث أعطت أولوية أولى للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله وشجعتها على الظهور بصفة حتمية.

وركزت على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية[1].

وعلى ضوء ما عرضناه من أفكار "مايو" حول مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم يتضح لنا أنها تستند إلى الجانب الإنساني وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر لذا يربط مايو استقرار التنظيم بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال والمشرفين في تحديد المسؤوليات بناء على المبادئ التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار لعنصر هام وحيوي وهو حاجات الأفراد الاجتماعية.

كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العامل الإنساني وعلاقته مع غيره من العاملين وتأثير هذه العلاقات على عمله وأفكاره وسلوكه فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المال فقط وإنما استجاباتهم لتطبيق تعليمات العمل الصادرة من السلطة الوصية تحددها علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم وهذه الحقيقة تؤكدها مواقف علمية عديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقيد الإنتاج والتي يلجأ بمقتضاها العمال إلى تحديد الإنتاج عند مستوى معين قد يكون أقل من المستوى الذي حددته السلطة الوصية بغض النظر تماما عن قيمة المكافأة التشجيعية المالية التي تقدمها وذلك لكي يحافظ على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة السلطة الإدارية وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية تتمثل في الرضا والإشباع النفسي[2].

---

[1] - حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 28.

[2] - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة : مكتبة غريب، ط1، 1997، ص 136.

من خلال ما سبق نصل في النهاية إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة استقرار التنظيم في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة والمشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار، مع الاهتمام بجميع أنساق التفاعل الاجتماعي، وتكون الحوافز المعنوية واحدة من المؤشرات الدالة على شعور العامل بالأمان في عمله الأمر الذي يؤدي إلى الارتباط أكثر وبالتالي استقراره في عمله وفي هذا السياق وضح "بارنارد" في نظرته كيفية المحافظة على استقرار التنظيمات من خلال تركيزه على ضرورة انفتاح التنظيم على البنية الخارجية والتعاون بين كل أفراد التنظيم لأن البنية المحيطة به لها تأثير عليه وعلى كل أعضاء التنظيم أن يتعاونوا من أجل التوافق بينه وبين خصائص البيئة.

كما ركز على عنصر العلاقات غير الرسمية في التنظيم الذي يقوم على أساس التعاون بين الأفراد العاملين به، باعتبار أن العامل بحكم انتمائه إلى جماعة مهنية غير رسمية تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة لهذا ألح "بارنارد" على ضرورة وجود جو من التعاون والتعاطف اجتماعيا بين هذه الجماعات لتحقيق الاستقرار في التنظيم.

أما "هربرت سيمون" فقد انتقد المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم وخاصة "تايلور" لأنها في نظره لا تؤدي إلى المعالجة الفعلية للمشاكل التي تعيق الاستقرار وأعطى بديلا لفكرة الرجل الاقتصادي الذي نادى به أصحاب هذه النظريات تمثل في الرجل الإداري الذي يحقق الكفاءة والاستقرار من خلال وصوله إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه كما عليه أن يبني قراراته التي يتخذها على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط به.

ولقد عالجت هذه النظرية مسألة الاستقرار في ضوء طبيعة القرارات والبناء التنظيمي بحيث ربطت هذه النظرية بين الاستقرار التنظيمي ووضحت أهميته وعقلانيته وبين ترشيد القرارات المتعلقة بالعمال وأوضاعهم المهنية.

أما نظرية فلسفة علم الإدارة فقد اهتمت بالاستقرار في العمل حيث اعتبر "ماك غريغور" في النظرية Y أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف ووضح أن المكافآت المادية والزيادة في الأجور ليست هي الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية ومادية في نفس

الوقت كتحديد المسؤوليات والوظائف وتوزيعها على أعضاء التنظيم وهي عوامل تحفز الفرد وترفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية وتحقيق الفعالية والاستقرار[1].

ورغم ما قدمته هذه النظرية في مساهمتها في إدارة الأفراد في المنظمة إلا أنها أخذت طابع التعميم في مجمل أفكارها فلا نستطيع أن نصف جميع الأفراد بالكسل والخمول ولا بالنشاط والطموح والجد فهناك فروق فردية بين الأفراد ويجب مراعاة هذه الفروق التي تساعد على دراسة السلوك التنظيمي.

وبعد هذه المتناولات الفكرية المختلفة الخاصة بالنظريات الإنسانية جاءت النظرية الحديثة بداية من النظريات الوظيفية حيث يعتبر "بارسونز" في نظرية النسق الاجتماعي التنظيم على أنه نسق مفتوح وبالتالي اهتم بدراسته والبيئة المحيطة به كمسلمتين من خلال إبراز العلاقة القائمة بينهما.

وقد وضح لنا "بارسونز" العملية التي من خلالها يستطيع التنظيم المحافظة على الاستقرار وأداء الوظائف بفاعلية ويكون ذلك بأربع متطلبات وظيفية ويجب أن يحققها وهي: تحقق الهدف، والموائمة والتكيف، التكامل بين أنساق التنظيم، وقدرة الأنساق على البقاء من أجل النسق الأكبر.

وقد نظرت هذه النظرية إلى تنظيم السلطة وتحديدها للالتزامات داخل التنظيم على أنها عملية تنظيمية متدرجة تقوم على كفاءة الفرد ومهارته ووضعه في التخصص الذي يناسبه وذلك لتحقيق الاستقرار والأمن والطمأنينة والولاء باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه مختلف المكافآت[2].

ورغم ما قدمه "بارسونز" من إسهامات إلا أنه لم يسلم من الانتقادات ومن بينها تركيزه على التغيرات الخارجية وإهمال الصراعات الداخلية التي تؤدي إلى التغير داخل التنظيم، وقد أغفل أيضا الصراع التنظيمي بين العمال والإدارة، وقد أشار "فوت هوايت" إلى ثلاثة مآخذ أساسية في تغيير "بارسونز" للتنظيمات فقد رأى أن "بارسونز" اهتم بالعلاقات الحدية أي العلاقات بين التنظيم والمجتمع لم يول اهتماما كبيرا بالسلوك داخل التنظيم.

[1] - فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 43.
[2] - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 21.

كما اعتبر أن مفاهيم "بارسونز" لا ترتبط بالشواهد التي يمكن ملاحظاتها وأن "بارسونز" لما تناول عامل التكنولوجيا لم يوضح لنا تأثيرها على بناء السلطة بصفة مشتتة[1].

وقد رأى "سالزنيك" في استقرار التنظيم نقطة محورية أساسية وهي توظيف آلية تفويض السلطة بعقلانية ورشد وتوزيعها على أساس المعايير الموضوعية كالكفاءة والخبرة العلمية والمهارة ويشترط من أجل استقرار المؤسسة العمل في خطوط مستويات السلطة ووسائل الاتصال وضرورة توفير العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على الضبط والاستقرار بين الأنساق التعاونية والبناءات التنظيمية.

أما "ميرتون" فيرى في المحافظة على استقرار التنظيم واستمراره إلزامية وجود ضبط نظامي ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات الرئاسية العليا على تنفيذ الإجراءات التنظيمية، وتتميز عملية تنظيم السلطة عند ميرتون بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفية لتحقيق الهدف، حيث يرى أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف.

وعليه يتضح لنا أن هذه النظرية تعالج مسألة الاستقرار التنظيمي في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهي تنظر إلى الاستقرار كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المنظمة.

وفيما يخص التحقق من وصول مختلف القرارات واللوائح التي تصدرها السلطة التنظيمية العليا في الهرم التنظيمي كما هي مقررة وفي الوقت المناسب فقد أكدت نظرية الاتصال التنظيمي الحديثة على أن استقرار التنظيم مرتبط أساسا وآليا بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كل المستويات التنظيمية من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والغرض منها إجراء اتصالات ومشاورات بين مختلف أنماط ومستويات التنظيم حتى يتمكن الرؤساء من مراقبة كل العمليات المبرمجة للتنفيذ وفي النهاية يتحكمون في استقرار التنظيم.

وقد عالجت المدرسة الكمية في الإدارة مسألة الاستقرار داخل التنظيم من خلال توضيحها لحقيقة وظيفة الإدارة على أنها مجموعة منظمة من العمليات والقرارات المتسلسلة في مختلف مستويات أنساق التنظيم،

---

[1] - رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 166-167.

حيث نظرت هذه المدرسة إلى الإدارة على أساس الصياغة العامة لمختلف القرارات التي تخص تسيير التنظيم من أجل تفعيل عملية التكامل بين كل الأفراد وألحت على ضرورة إشراف مختلف القرارات الإدارية على تحقيق الأداء الفعال للمؤسسة والرضا الوظيفي للعامل الذي يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي من خلال فتح قنوات الاتصال بين مختلف مستويات السلطة وقيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية للعمال والموازنة بينها وبين المساهمات التي يقدمها الفرد بدوره

القسم الميداني

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة

ثالثا: العينة وطريقة اختيارها.

أولا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بجامعة الحاج لخضر باتنة في كلية الآداب واللغات وكلية التكنولوجيا.

نبذة تاريخية عن نشأة جامعة باتنة: يعود تاريخ إنشائها إلى شهر سبتمبر 1977 كمركز جامعي يحتوي على معهدين للتعليم العالي، هما : معهد العلوم القانونية والإدارية ومعهد اللغة وآدابها، وكانت قاعات المزرعة الفلاحية الكائنة بالمنطقة الصناعية مكان لأداء مختلف أنشطتها وفي السنة الدراسية 1979/1978 تم فتح ثلاث تخصصات جديدة هي : العلوم الدقيقة، العلوم التكنولوجية، والعلوم البيولوجية وتم استغلال المستشفى القديم بوسط المدينة الذي تحصل عليه المركز كمقر مركزي له[1].

وفي سنة 1985 تحول المركز الجامعي إلى معاهد وطنية للتعليم العالي حيث تم إنشاء أربعة معاهد وطنية هي : معهد الميكانيك، الزراعة، العلوم الاقتصادية والحقوق واللغة العربية ومعهد العلوم الطبية الذي كان تحت وصاية جامعة قسنطينة[2].

وكانت سنة 1990 بداية لتحولات وتطورات على مستوى الهياكل البيداغوجية والمعاهد والمخابر وهياكل الخدمات الجامعية، وفي الوقت الراهن تعرف الجامعة تنظيما جديدا في هياكلها البيداغوجية والإدارية حيث تم إلغاء نظام المعاهد واستبداله بنظام الكليات التي تتكون من أقسام وشعب وهذا للتفاعل مع النظام الجديد المستحدث في الجامعة

وقد شملت الدراسة كليتين هما: كلية الآداب واللغات، كلية التكنولوجيا.

2- المجال البشري: لقد تم عن طريق القرعة تحديد كل من كلية الآداب واللغات وكلية التكنولوجيا كمجال للدراسة وتم التركيز في المجال البشري على الأساتذة الجامعيين وهذا تماشيا مع موضوع الدراسة الذي جرى من خلاله البحث عن علاقة توزيع السلطة في المؤسسة الجامعية بالاستقرار التنظيمي، ونحن في دراستنا اعتمدنا على الأستاذ الجامعي باعتباره المشرف على

---

[1]- دليل الطالب الجامعي، منشورات جامعة باتنة، 1996-1997، ص 8.

[2]- المرسوم التنفيذي رقم 136/86، المتضمن إنشاء جامعة باتنة، المؤرخ في 1 أوت سنة 1989، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، م1، ص 828.

مختلف مستويات السلطة في الهيكل التنظيمي لإنشاء وتسيير الجامعة من جهة ومن جهة أخرى فهو الذي تمارس عليه مختلف قرارات السلطة المشرفة وخاصة هيئة التدريس.

- كلية الآداب واللغات : تضم هذه الكلية من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية على 181 أستاذ موزعين على 04 أقسام هي:

قسم الأدب العربي ويشرف عليه 90 أستاذا

قسم الفرنسية ويشرف عليه 43 أستاذا

قسم الإنجليزية ويشرف عليه 34 أستاذا

قسم الترجمة ويشرف عليه 14 أستاذا

- كلية التكنولوجيا: تضم هذه الكلية 283 أستاذا موزعين حسب مخطط الموارد البشرية على 05 أقسام هي :
  - قسم الكهرباء التقنية ويشرف عليه 72 أستاذا
  - قسم الإلكترونيك ويشرف عليه 55 أستاذا
  - قسم الميكانيك ويشرف عليه 62 أستاذا
  - قسم الهندسة الصناعية ويشرف عليه 25 أستاذا
  - قسم العلوم والتقنيات ويشرف عليه 69 أستاذ

3- المجال الزمني: فيما يخص المجال الزمني للدراسة فقد بدأت هذه الدراسة منذ الرد بقبول الموضوع من طرف المجلس العلمي وقد تم تحديد هذا المجال وفقا لما استغرقته مراحل البحث المختلفة.

أ. مرحلة الإعداد النظري: والتي كانت بدايتها في شهر ديسمبر 2012 حيث تم فيها التركيز على جمع المادة العلمية والاطلاع عليها بالإضافة إلى إعداد فصول الدراسة وصياغتها النهائية ثم عرضها على المشرف ومعالجة الملاحظات المقدمة.

ب. مرحلة إعداد الدراسة الميدانية : وقد تم الشروع في هذه المرحلة بداية من شهر ماي 2013 حيث قمت فيها بتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين وذلك من تاريخ 05

ماي 2013 إلى 29 ماي 2013 ثم جمع الاستمارات في شهر جوان وكان تاريخ 24 جوان 2013 تاريخ نهاية جمع كل الاستمارات الموزعة.

ج. مرحلة تفريغ البيانات: تم تفريغ البيانات وجدولتها ثم تحليلها إحصائيا والتعليق عليها في 29 جوان 2013 إلى 09 سبتمبر 2013.

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة

1- المنهج المستخدم

إن الباحث يستعين في حل مشكلات بحوثه على مناهج البحث التي تختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة حيث يركز المهتمون بمناهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يريد الباحث تحقيقها، كل هذه الأمور تفرض عليه المنهج المناسب للدراسة.

ويعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث باعتباره "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"[1]

وتماشيا مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب ظاهرة السلطة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها بمتغيرات الاستقرار التنظيمي كان لزاما على الباحث استخدام المنهج الوصفي باعتماد طريقة المسح بالعينة كأسلوب أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عينة محددة بطريقة عشوائية نفترض فيها تمثيل بقية مجتمع البحث (أساتذة جامعة باتنة).

والمسح الاجتماعي سواء الشامل أو بالعينة هو أحد الطرق الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وقد فرضت الدراسة الحالية على الباحث وصف معمق لمتغيرات السلطة وطبيعة العلاقات التي تربطها بمتغيرات الاستقرار التنظيمي وذلك بداية من

---

[1]- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، الجزائر : دار القصبة للنشر، 2010، ص 98.

تحديد تساؤلات الدراسة انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وكذا تحديد مجتمع البحث وخصائصه لاختيار عينة الدراسة.

2- أدوات جمع البيانات

أ- **الملاحظة**: تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المهمة في جمع المعلومات والبيانات حيث تساعد الباحث في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فروضه، وقد تم استخدام الملاحظة المباشرة من خلال التعامل مع موظفي الجامعة بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم وطبيعة أنشطتهم المختلفة ومن خلال الاحتكاك بهم ؛استفسر الباحث عن ظروف عملهم من حيث طبيعة الرقابة المفروضة عليهم، وكيفية توزيع السلطة عليهم ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة وطرق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ومختلف الهيئات الفاعلة في مجال عمل المؤسسة ومن حيث توفر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم، وكذا الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة لهذه المؤسسة الجامعية، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الحالية.

من هذا المنطلق اعتمد الباحث على الملاحظة لجمع البيانات والمعلومات عن الميدان الاجتماعي والعلاقات القائمة في المؤسسة الجامعية بباتنة وقد اتصفت هذه العملية بتوع من السهولة كون الباحث على اطلاع واسع بميدان البحث لأنه موظف بنفس القطاع ويتعامل مع إدارة الجامعة أثناء القيام ببعض مهامه.

ب- **استمارة الاستبيان**: تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية وهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها انطلاقا من الأسئلة التي أثارتها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والتساؤلات والفرضيات من جهة ثانية مع الحرص على أن تكون الأسئلة واضحة ومعدة بإحكام.

ونظرا لأن مجتمع البحث يتمثل في عينة من الإطارات العليا فقد تم تصميم الاستبيان عن طريق أسئلة الاستمارة التي شملت واحدا وأربعين سؤالا وزعت على المحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث ويحمل الأرقام 01 إلى 08.

المحور الثاني: يتعلق ببيانات حول علاقة وضوح التراتب في السلطة بالاستقرار التنظيمي، ويحمل الأرقام من 09 إلى 14.

المحور الثالث: ويتعلق بالبيانات الخاصة بالتوازن في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي ويحمل الأرقام من 15 إلى 20.

المحور الرابع: ويتعلق بالبيانات الخاصة بتداخل الصلاحيات بين مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي ويحمل الأرقام من 21 إلى 26.

المحور الخامس: يتضمن بيانات حول توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالاستقرار التنظيمي ويحمل الأرقام من 27 إلى 32.

المحور السادس: يتضمن نظام تفويض السلطة وعلاقته بالاستقرار التنظيمي ويحمل الأسئلةمن 33 إلى 41.

ج- **المقابلة**: استعمل الباحث المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة وقد تم استخدامها في المجالات التالية:

- المقابلة مع بعض الأساتذة المكلفين بمهام إدارية بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بمخطط تسيير الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع الأساتذة والمشرفين والمسؤولين على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وتوضيح ما هو مبهم لدى الباحث فيما يخص كيفية تنظيم الأنشطة وتقسيم الأدوار وأساليب التسيير المعتمدة.
- المقابلة مع بعض رؤساء اللجان العلمية لتوضيح الأهداف المرجوة من هذه الدراسة وتوضيح مهام هذه اللجان أكثر.
- المقابلة مع بعض أساتذة هيئة التدريس للاستفسار عن الظروف التنظيمية التي يعملون وفقها وكذلك لشرح الغرض من البحث.

ثالثا: العينة وطريقة اختيارها

1- حجم العينة

تعد العينة من المحاور الأساسية في أي دراسة لذا وجب على الباحث اختيار العينة بعناية حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث، ومن منطلق عنوان الدراسة الراهنة المرتبطة بتوزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية متعددة المراحل، حيث تم تمثيل الكليات والمعاهد التي تشرف عليها رئاسة جامعة باتنة وتم عن طريق القرعة اختيار كليتين من أصل 7 كليات و 4 معاهد وهما : كلية الآداب واللغات وكلية التكنولوجيا، ثم اختيار وحدة للتحليل ممثلة في الأساتذة حيث تم إحصاء 464 أستاذ من هذا العدد تم أخذ ما نسبته 25% وبالتالي كانت العينة ممثلة في 116 أستاذ، 71 أستاذ من كلية التكنولوجيا و 45 أستاذ من كلية الآداب واللغات.

2- الخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة

جدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	74	63.79
أنثى	42	36.21
المجموع	116	% 100

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية من مجموع أفراد العينة حيث تقدر بـ : 63.79 % أما 36.21 % فتمثل نسبة العنصر النسوي من أفراد العينة المبحوثة وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى قلة هذا العنصر الممثل في العينة المبحوثة من جهة وعزوف هذه الفئة عن التعليم الجامعي من جهة أخرى و خاصة في المراحل الأولى من تأسيس الجامعة و الاتجاه إلى التعليم الثانوي و الأساسي. ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكننا تفسير هذا الحضور القوي لفئة الذكور في أفراد عينة البحث إلى طبيعة الخدمات المعقدة التي تقدمها المؤسسة الجامعية والوظيفة الحساسة التي تؤديها، حيث تقتضي وجود بنية تنظيمية تتميز بمسؤوليات حساسة موسعة في توزيعها ونجد المشرفين عليها يستهلكون أكبر

وقت ممكن في سائر أيام العمل وهذا يتنافى مع ظروف وطبيعة الحياة الاجتماعية لدى العنصر النسوي مما يؤدي إلى رفضه القيام بهذه الأنشطة وعدم الإقبال عليها.

جدول رقم 02 : يبين توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
30 . 26	17	14.66
35 . 31	16	13.79
40 . 36	12	10.34
45 . 41	19	16.38
50 . 46	23	19.83
اكثر من 50	29	25
المجموع	116	% 100

نلاحظ من الجدول رقم (02)المتعلق بالفئة العمرية لأفراد عينة السن أن أفراد العينة موزعين على مختلف الفئات العمرية ويمكن تقسيم هذه الفئات إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى : تضم الفئة العمرية ذات المجال {(25،30)و(31،35)و(36،40)} سنة وذلك بنسبة تقدرب: (14.66%+13.79%+10.34% = 38.79 %) و تشكل هذه النسبة فئة الشباب وهي اقل فئات مجتمع البحث، وهذا راجع إلى قلة فرص التشغيل في هذه المرحلة.

المجموعة الثانية : و تضم الفئة ذات المجال العمري ما بين {(41،45)و(46،50)و(50 سنة فما فوق)} والتي تشكل أعلى فئة من المبحوثين تقدر ب : (16.38%+19.83%+25% =61.21 %) لأن معظم أفراد هذه المجموعة من رتبة أستاذ محاضر (ب) و أستاذ محاضر (أ) وهي رتب تتميز بسن متقدمة غالبا.

وبقراءة نتائج الجدول نجد أن هذه الفئة المتقدمة في السن والتي تمثل نسبة 61.21% من أفراد عينة البحث تتميز بخبرة على المستوى العلمي والتنظيمي وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لتنظيم وتسيير المؤسسة الجامعية التي تقتضي وجود مشرفين يتميزون بقدرة على أداء المهام بدقة وعلى أكمل وجه، كما يمكن

الاستفادة من خبرة هذه الفئة من الناحية الاستشارية أثناء البحث عن عوامل الاستقرار التنظيمي وبالتالي فهم يساهمون في قيادة المؤسسة الجامعية نحو الاستقرار.

جدول رقم 03 : يبين الحالة المدنية لأفراد العينة

المفردات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	44	37.93
متزوج	72	62.07
مطلق	00	00
أرمل	00	00
المجموع	116	% 100

نلاحظ من الجدول رقم (03)، المتعلق بالحالة المدنية لأفراد العينة، أن الأغلبية متزوجين إذ تمثل هذه الفئة نسبة 62.07% من المجموع الكلي للعينة، ونجد نسبة 37.93% من مجموع المبحوثين غير متزوجين وهي نسبة معتبرة تقترب من نسبة الاساتذة الشباب والذين يعدون حديثي عهد بالعمل في الجامعة لذا لم يستطيعوا الزواج، وهم في سن يسمح لهم بتكوين عائلة ولعل السبب يعود إلى طبيعة هذه المرحلة التي يحتاج فيها الفرد إلى إمكانات مادية كبيرة وخاصة السكن، في المقابل نجد عدم توفر هذه الإمكانيات لظروف تتعلق بالعمل ، ولم نجد أي حالة من حالات الطلاق في مجتمع البحث ، وهذا يدل على أن هناك استقرار عائلي لدى المبحوثين وهو راجع إلى الوعي و المستوى العالي لأفراد العينة.

تدل نتائج الجدول أن هناك استقرار عائلي لدى أفراد عينة البحث، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية وبالتالي فإن الاستقرار العائلي لدى الموظف يساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى الاستقرار في المؤسسة.

جدول رقم 04 : يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة

المفردات	التكرارات	النسبة المئوية
ماجستير	69	59.48
دكتوراه	47	40.52
المجموع	116	% 100

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ نسبة 59.48% من مجموع أفراد العينة من حملة شهادة الماجستير، و هذا عائد إلى قانون الوظيفة العمومية الذي يحدد كيفيات التوظيف بالجامعة ، حيث حدد شرط الحصول على شهادة الماجستير كحد أدنى للتوظيف بالجامعة هذا ما أدى إلزاما جميع الموظفين بالجامعة و الحاصلين على شهادات اقل من الماجستير (مهندس ، لسانس ، شهادة نجاح في مسابقة ماجستير ..) إلى التعجيل في إتمام وتقديم أطروحاتهم الخاصة بهذا المؤهل العلمي ، أما نسبة 40.52% من المجموع الكلي للعينة ،فهم أساتذة من حاملي شهادة الدكتوراه وبالمقارنة مع نسبة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير نجدها قليلة ، وهذا يعود إلى عدة عوامل نذكر منها : عدم توفر الظروف المادية و المعنوية للبحث ، كذلك وجود رتبة أستاذ مساعد (أ) يترقى إليها الأستاذ بعد 3 سنوات من العمل تلقائيا، وهذا يؤدي إلى المماطلة وعدم إتمام شهادة الدكتوراه عند بعض الأساتذة ، وكذا تأثير الظروف العائلية في هذه المرحلة .

جدول رقم 05 : يبين توزيع إفراد العينة حسب شهادة التوظيف

المفردات	التكرارات	النسبة المئوية
ماجستير	105	90.52
دكتوراه	11	09.48
المجموع	116	% 100

نلاحظ من خلال الجدول و الذي يبين توزيع أفراد العينة بحسب شهادة التوظيف ،أنّ نسبة 90.52% من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث تمثل الأساتذة الموظفين بشهادة الماجستير، وهذا راجع إلى شروط التوظيف التي حددتها الوظيفة العمومية فيما يخص توظيف الأساتذة الجامعين وكثرة الحاصلين على هذه الشهادة من خلال فتح مسابقات دورية لتغطية احتياجات الجامعة التي شهدت في الآونة الأخيرة ازديادا كبيرا في عدد الطلبة الملتحقين بها ، كذلك إلزام الناجحين في مسابقات الماجستير بتقديم أطروحاتهم خلال سنتين ، في المقابل نجد نسبة 09.48% من مجموع أفراد العينة وظفوا بشهادة الدكتوراه وهي نسبة قليلة ، وهذا يعود إلى عدم فتح مناصب التوظيف في بعض التخصصات وخاصة التقنية منها وكذلك طريقة التوظيف في الفترة الممتدة بين الحصول على شهادة الماجستير إلى غاية تاريخ الحصول على الدكتوراه.

جدول رقم 06 : يبين توزيع إفراد العينة حسب الرتبة في الوظيفة

المفردات	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد (ب)	34	29.31
أستاذ مساعد (أ)	35	30.17
أستاذ محاضر (ب)	18	15.52
أستاذ محاضر (أ)	23	19.83
أستاذ	06	5.17
المجموع	116	% 100

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث موزعين بنسب متقاربة على مختلف الرتب التي تحدد تصنيفهم حسب المؤهل العلمي، حيث نجد نسبة 29.31% من المبحوثين تمثل رتبة أستاذ مساعد(ب) تقارب نسبة 30.17% من المبحوثين التي تمثل رتبة أستاذ مساعد(أ) بمجموع 59.48% وهي أعلى نسبة في مجتمع البحث والتي تُثَبِّتُ بمؤهل علمي بين شهادة الماجستير والدكتوراه. وفيما يخص رتبة أستاذ محاضر(ب) وأستاذ محاضر (أ) فإننا نجد عند المقارنة بين نسب هذه الرتب تقاربا بينا، وتتميز هذه الفئة من الناحية العلمية بمستوى الدكتوراه فما فوق.

ومن خلال نتائج هذا الجدول يمكننا تفسير هذا التقارب في توزيع رتب أفراد عينة البحث على الوظيفة إلى القوانين المحددة للتوظيف وتنظيم المسار المهني للأستاذ الجامعي وكذا قوانين التأهيل للانتقال بين هذه الرتب حسب المعيار المؤهل والبحث العلمي، وتحدد الترب حسب الكم العلمي لدى الأستاذ الجامعي وهذا يؤثر في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية.

أما النسبة الدنيا من المبحوثين فهي تمثل 5.17% وهي رتبة أستاذ تعد ضئيلة جدا نفسرها بتدني جانب البحث العلمي الذي يعد شرطا ومحددا قانونيا لتأهيل الأستاذ الجامعي لهذه الرتبة. وبالتالي يؤثر هذا المؤشر على عدم استقرار المؤسسة الجامعية، بحيث يؤدي إلى تدني مستوى مخرجاتها وتسوء علاقتها الوظيفية مع متطلبات البيئة الخارجية.

جدول رقم 07 : يوضح توزيع إفراد العينة حسب الاقدمية في العمل بالسنة

المفردات	التكرارات	النسبة المئوية
10-1	43	37.07
20-11	31	26.72
30-21	29	25.00
31-40 فما فوق	13	11.21
المجموع	116	% 100

يوضح الجدول أعلاه كيفية توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل حيث نجد أن 37.07% من أفراد عينة البحث تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة من سنة إلى 10 سنوات وأن 26.72% تتراوح مدة خدمتهم من 11 سنة إلى 20 سنة في حين نجد أن 25% من المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم من 21 إلى 30 سنة أما الذين دامت خدمتهم من 31-40 سنة فما فوق فتقدر نسبتهم ب 11.21 %، إن هذه الأرقام المشار إليها تفيد أن أفراد عينة البحث في العموم هم من الفئات ذات الخبرة المتوسطة و الفئات التي ما زالت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة وقد يفيد ذلك المؤسسة الجامعية في تنظيمها لتفتح المجال واسعا أمام الفئات الشابة لتوظيفها وتشجيعها على البحث العلمي، وبالتالي تدعيم المؤسسة بطاقات جديدة تساهم في تنظيم واستقرار المؤسسة.

جدول رقم 08 : يوضح المهام الإدارية المسندة الى مجموعة من أفراد العينة

المهام الإدارية	التكرارات	النسبة المئوية
عميد كلية	01	01.75
نائب عميد كلية	04	07.02
رئيس قسم	08	14.04
نائب رئيس قسم يكلف بمهام مختلفة	39	68.42
رئيس المجلس العلمي للكلية	01	1.75
رئيس لجنة علمية	04	07.02
المجموع	57	% 100

من النتائج التي جاءت في الجدول رقم (08) يتضح أن هناك تنوعا في المهام المسندة إلى الأساتذة الموظفين وقد مثلت نسبة نواب رئيس قسم المكلفين بمهام مختلفة 68.42% من أفراد عينة البحث وهذا استجابة لطبيعة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الجامعية بصفة عامة حيث أن هذه الفئة الأقرب إلى الطالب بصفة مستمرة وعلى مدار 24 ساعة وبالتالي فإن تواجد هذه الفئة بنسبة عالية أمر طبيعي ولابد منه من اجل ضمان السير الحسن و النوعي للخدمة المقدمة للطالب أما باقي المهام فتتنوع بنسب متقاربة جدا وتوزع بنسب ثابتة حسب الهيكل التنظيمي الإداري ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يبين لنا أن المؤسسة الجامعية تتميز بتنوع في المهام و الأنشطة التي تؤدى داخلها مما يؤدي إلى تعدد قنوات الاتصال وتشعبها وهذا بدوره قد يؤدي إلى تداخل الصلاحيات خاصة في هيئة إدارية تستند في سلطتها إلى الجانب القانوني الذي منحها هذه السلطة وهيئة علمية منتخبة ترتكز في سلطتها على الشرعية و الكفاءة المهنية .

وهذا التداخل يؤدي إلى عدم استقرار التنظيم وبالتالي لابد من الفصل بين مهام هذه الهيئات وتحديدها من جهة، ومن جهة أخرى العمل على التكامل والتنسيق فيما بينها أثناء القيام بالأنشطة والمهام من أجل وحدة الأمر وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسة.

الفصل السادس
تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بوضوح التراتب في السلطة وعلاقته بالاستقرار التنظيمي.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتوازن في توزيع السلطة وعلاقته بالاستقرار التنظيمي.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالتداخل بين مستويات السلطة وتأثيرها على الاستقرار التنظيمي.

رابعا: تحليل البيانات المتعلقة بمساهمة توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالاستقرار التنظيمي.

خامسا: تحليل البيانات المتعلقة بتأثير نظام تفويض السلطة في الاستقرار التنظيمي.

سادسا: مناقشة وتحليل النتائج

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بوضوح التراتب في السلطة وعلاقته بالاستقرار التنظيمي

جدول رقم 09 يبين مدى وضوح تراتب المسؤوليات في المؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
واضحة جدا	41	35.34
واضحة في اغلبها	29	25
البعض منها واضح	19	14.66
غير واضحة في اغلبها	17	16.38
غير واضحة إطلاقا	10	08.62
المجموع	116	% 100

يتضح من الجدول رقم (09) أن نسبة 35.34% من مجموع أفراد العينة ترى أن تراتب المسؤوليات في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية واضحة جدا بينما نجد أن نسبة 25% ترى أن التراتب في المسؤوليات واضحة في اغلبها بينما يرى ما نسبته 16.38% من عينة الدراسة أنها غير واضحة في اغلبها و 8.62% من مفردات العينة ترى أن هذه الرتب في المسؤوليات غير واضحة إطلاقا وبالرجوع إلى النتائج التي جاء بها هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن التراتب في المسؤوليات بالمؤسسة الجامعية واضحة وهذا يدل على التنسيق التنظيمي الواضح الذي تنتهجه الإدارة الجامعية بمختلف هياكلها من اجل تحقيق الاستقرار التنظيمي .

أما أسباب عدم وضوح تراتب المسؤوليات بالمؤسسة الجامعية فترجع إلى عدم اطلاع بعض أساتذة هيئة التدريس على مختلف القوانين المحددة والمنظمة لتسيير المؤسسة الجامعية وكذا سياسة التعديلات والتغييرات التي تنتهجها الوصاية على هذه القوانين بحث تؤدي إلى عدم وضوح التراتب في المسؤوليات بالمؤسسة الجامعية لدى الأستاذ الجامعي.

جدول رقم 10 يبين وظيفة نسق تسلسل السلطة بالمؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
وسيلة للتحكم والضبط	31	26.72
وسيلة لفرض الانضباط	19	16.38
وسيلة للمواظبة	13	11.21
وسيلة للاستقرار	47	40.52
وسيلة لفرض السيطرة	06	05.17
المجموع	116	% 100

يعد التسلسل في السلطة داخل المؤسسة من أهم عناصر الرقابة التنظيمية إذ يلعب دورا هاما في مجال الاستقرار في التنظيم باعتباره وسيلة للتحكم و الضبط و فرض الانضباط و المواظبة وتحقيق الاستقرار ، وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن نسبة 40.52% من أفراد عينة البحث ترى أن التسلسل في السلطة داخل المؤسسة الجامعية يهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي كما أن نسبة 26.72% من إجابات أفراد العينة المبحوثة يرون أن التسلسل في السلطة داخل المؤسسة الجامعية هو وسيلة للتحكم و الضبط في حين أن نسبة 16.38% من هذه الإجابات ترى أنه لفرض الانضباط.

وعند قراءتنا لنتائج هذا الجدول نجد أن تسلسل السلطة بالمؤسسة الجامعية بشكل منظم يؤدي إلى الاستقرار من خلال تنظيم علاقات عمل مختلفة بين أعضاء التنظيم والتحكم فيها بضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة ومن جهة ثانية بين المرؤوسين أنفسهم.

جدول رقم 11 يبين نتائج التطبيق الحرفي لقواعد وقوانين السلطة في المؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
السرعة في انجاز المهام	22	18.49
الدقة والإتقان في انجاز المهام	12	10.08
جمود السلوك وعدم المبادرة	51	42.86
توقع ردود أفعال معينة	34	28.57
المجموع	119	% 100

يتضح من الجدول رقم (11) الذي يبين نتائج التطبيق الصارم لقواعد السلطة التنظيمية أن إجابات أفراد العينة المبحوثة قدرت بنسبة أكبر من نسبة العينة المعتمدة في البحث وذلك لاختيار بعض أفراد العينة لأكثر من احتمال في هذا الجدول ويوضح لنا أن نسبة 42.86% من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن التطبيق الحرفي لقواعد السلطة يؤدي إلى جمود السلوك و عدم المبادرة وهي نسبة معتبرة ،كما أن نسبة 28.57% من إجاباتهم توقعت ردود أفعال معينة ، ونسبة ضئيلة من أفراد العينة ترى في التطبيق الحرفي لقواعد السلطة بأنها تؤدي إلى السرعة في انجاز المهام و الدقة .وقد صرح لنا اغلب المبحوثين أن الموظف أمام هذا الإجراء يجد نفسه مقيدا مما يفقده المرونة في التعامل مع المهام و الأنشطة المسندة إليه كما أن ذلك يؤدي إلى شعور العامل بالضجر و الملل و القلق ويؤدي إلى جمود السلوك و عدم المبادرة وبالتالي عدم التكيف مع المواقف التي يفرضها العمل و متطلباته وهذا مؤشر على النظر في العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم و الاهتمام بها .

جدول رقم 12 يبين مدى مساهمة مستويات السلطة لدى المؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	23	19.83
غالبا	29	25.00
أحيانا	27	23.28
نادرا	19	16.38
إطلاقا	18	15.51
المجموع	116	% 100

ومن أجل معرفة مدى مساهمة مستويات السلطة المتبعة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي يبين الجدول رقم (12) أن إجابات العينة المبحوثة انقسمت إلى صنفين صنف يرى أنه في أغلب الأحوال وأدومها تساهم مستويات السلطة في تحقيق الاستقرار وهي نسبة تقدر ب: 44.83% ، وأما الصنف الثاني من أفراد العينة و المقدرة ب 31.89% فيرى أنه في اغلب الأحوال و أطلقها لا تساهم مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي أما نسبة 23.28% من المبحوثين فكانت وسطا بين الرأيين.

من خلال نتائج الجدول نجد أن مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية تلعب دورا أساسيا في استقرار التنظيم بحيث تساهم في حشد كل الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم وكذا الاهتمام بالعلاقات بين هذه المستويات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بينها لتحقيق الاستقرار التنظيمي.

جدول رقم 13 يبين أنساق السلطة الإشرافية و مدى فاعلية كل نسق في تحقيق الاستقرار التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
النمط القائم على الرقابة الصارمة	16	13.79
النمط القائم على الرقابة المرنة	39	33.62
النمط القائم على الرقابة الذاتية	61	52.59
المجموع	116	% 100

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن نسبة 52.59% من مجموع إجابات العينة المبحوثة ترى النمط القائم على الرقابة الذاتية هو النمط الإشرافي الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي كما أن نسبة 33.62% ترى أن النمط القائم على الرقابة المرنة هو النمط الإشرافي الأمثل من أجل الاستقرار التنظيمي في حين نجد نسبة 13.79% من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن النمط القائم على الرقابة الصارمة هو النمط الإشرافي الأمثل في استقرار التنظيم .

ومن أجل الحصول على مزيد من البيانات حول هذه المسألة فقد أرجع المبحوثون خلال المقابلات التي أجريت معهم سبب تفضيل النمط الإشرافي على نمط آخر إلى ما يلي :

- الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة الصارمة تعتمد على الرقابة المركزية مما يعرض العامل إلى حالة نفسية تتسم بالقلق والملل و تصوره بأن حريته مقيدة وبالتالي فهي غير مستحبة لدى الموظف .
- الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة المرنة هي نوع من أنواع الأنماط الإشرافية التي تستند إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة الذاتية وهي مستندة على الثقة و التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتستند إلى الضمير المهني و الأخلاقي وبالتالي فهي أكثر دواما.

جدول رقم 14 يبين كيفية انسياب وسريان المعلومات بين مختلف مستويات السلطة ومدى تأثيرها على أداء المهام بدقة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	14	12.07
غالبا	20	17.24
أحيانا	24	20.69
نادرا	39	33.62
أبدا	19	16.38
المجموع	116	100 %

ومن خلال الجدول رقم (14) الذي يبين تأثير سريان وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الجامعية على أداء و تنفيذ المهام بدقة نجد أن نسبة 33.62% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن طريقة انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية لا تلائم ولا تساعد الموظف على أداء و تنفيذ المهام بدقة إلا نادرا في حين نجد ان نسبة 20.69% من المبحوثين منقسمة بين الحين والآخر في تقييمها لكيفية سريان المعلومات بين مختلف مستويات السلطة التنظيمية أما نسبة 17.24% من المبحوثين ترى أن طريقة انسياب و سريان المعلومات بين مختلف المستويات في الغالب تلائم و تساعد الموظف على أداء و تنفيذ المهام بدقة أما نسبة الفئة التي ترى أن انسياب و سريان المعلومات في هذه المؤسسة لا يلائم و لا يساعد الموظف أبدا على أداء المهام بدقة قدرت ب 16.38% في حين مثلت نسبة 12.07% من المبحوثين الفئة التي ترى أن سريان المعلومات و انسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الجامعية تلائم و تساعد الموظف على أداء مهامه بدقة. وبقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نستخلص أن السلطة في المؤسسة الجامعية ورغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المعلومات في نظر الموظفين من اجل الأداء و التنفيذ الدقيق للأنشطة و المهام إلا أن هذه الأخيرة لا تولي اهتماما كبيرا لهذا المجال والدليل على ذلك أن اغلب المبحوثين اخذوا موقفا سلبيا اتجاه السلطة بالمؤسسة الجامعية في طريقة سريان و انسياب المعلومات بين مختلف مستوياتها على أداء و تنفيذ المهام و الأنشطة بدقة .

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتوازن في توزيع السلطة وعلاقته بالاستقرار التنظيمي

جدول رقم 15 يبين مصادر تلقي المعلومات الخاصة بالوظيفة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الهيئات الإدارية المعينة	19	16.10
الهيئات الإدارية المنتخبة	10	08.47
الهيئات الإدارية المعينة و المنتخبة	21	17.80
المشرف المباشر	53	44.92
العلاقات الخاصة و الزملاء	15	12.71
المجموع	118	% 100

من خلال الجدول رقم (15) الخاص بمصادر المعلومات المتعلقة بالعمل لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية تشير البيانات إلى أن إجابات أفراد العينة المبحوثة التي تقر بأن مصدر المعلومات المتعلقة بوظيفتها هو المشرف المباشر قد قدرت بنسبة 44.92% من مجموع الإجابات الإجمالية ، وهنا تظهر أهمية المشرف كمنسق للجهود الميذولة داخل المؤسسة الجامعية خاصة في ظل خصوصية الخدمات التي تقدمها وحساسيتها ، وبعدها تأتي إجابات العينة المبحوثة التي تقر أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هي الهيئات الإدارية و المنتخبة معا وذلك بنسبة تقدر ب 17.80% وهنا تظهر ضرورة التنسيق بين الهيئتين لتحقيق أهداف تنظيمية جديدة وقد قدرت نسبة إجابات المبحوثين التي تقر أن مصدرها فيما يخص تلقي المعلومات هو الهيئات الإدارية بنسبة 16.10% و الهيئات المنتخبة بنسبة 08.47% في حين مثلت الفئة التي ترى أن مصدر معلوماتها المتعلقة بوظيفتها هي العلاقات الخاصة و الزملاء نسبة 12.71% وهنا تبرز قيمة ودور الجماعات غير الرسمية و الاتصال غير الرسمي كمكمل للجماعات الرسمية و الاتصال الرسمي من اجل تفعيل الأداء و الاستقرار التنظيمي.

كما نجد في الجدول أن مفردات العينة تتعدى النسبة المطروحة للدراسة بأربع مفردات وذلك لان بعض المبحوثين يختارون أكثر من إجابة .

جدول رقم 16 يبين تقيم المبحوثين للهيئات العلمية المنتخبة من حيث موقعها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
وجودها ضروري	17	14.66
وجودها تكميلي للهيئات الإدارية	61	52.59
معرقل لعمل الإدارة	07	06.03
مرشد لعمل الإدارة	31	26.72
المجموع	116	% 100

وتشير نتائج الجدول رقم (16) المتضمن تقييم نسق الهيئات العلمية بالمؤسسة الجامعية إلى أن نسبة 52.59% ترى أن وجود الهيئات العلمية المنتخبة تكميلي لمهام الهيئات الإدارية المعنية وفي نفس الاتجاه تذهب نسبة من المبحوثين تقدر ب 26.72% الى أن وجود الهيئات العلمية المنتخبة مرشد لعمل الإدارة ، وأكدت نسبة تقدر ب 14.66% من المبحوثين على ضرورة وجود الهيئات العلمية المنتخبة بالمؤسسة الجامعية في حين أن نسبة 06.03% ترى أن وجودها يعرقل عمل الإدارة وبقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن نسق الهيئات العلمية المنتخبة يعد أهم مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية ولتفعيل وجوده لابد من التنسيق بين مختلف مستويات السلطة المعنية من اجل تحقيق أداء فعال واستقرار تنظيمي دائم .

جدول رقم 17 يبين مدى مساهمة القرارات التي تشرف عليها الهيئات الإدارية المعينة في تحقيق الاستقرار التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	29	25.00
غالبا	19	16.38
أحيانا	51	43.97
نادرا	11	09.48
إطلاقا	06	05.17
المجموع	116	% 100

وعن مدى مساهمة القرارات التي تشرف عليها الهيئات الإدارية المعينة في تحقيق الاستقرار التنظيمي أثناء أداء المهام و الأنشطة المسندة إليهم توضح نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة 43.97% من مجموع أفراد العينة ترى أن هذه القرارات تؤدي إلى استقرار التنظيم أحيانا و ترى نسبة 25% أن قرارات الهيئة الإدارية تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي دائما، كما قدرت نسبة الفئة التي ترى أن غالبية القرارات تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي بـ 16.38% والفئة التي ترى نادرا ما تحقق هذه القرارات الاستقرار التنظيمي قدرت بـ 09.48% في حين قدرت نسبة 5,17 % الفئة التي ترى أن القرارات التي تشرف عليها الهيئات الإدارية المعينة لا تحقق إطلاقا الاستقرار التنظيمي ومن خلال البيانات المقدمة في الجدول نجد أن القرارات التي تشرف عليها الهيئات الإدارية المعنية تساهم بنسبة في تحقيق الاستقرار التنظيمي لكن من اجل تحقيق استقرار كلي ودائم بالمؤسسة الجامعية لابد من التكامل و التنسيق بين مختلف مستويات السلطة وبالتالي الوصول إلى قرارات موحدة .

جدول رقم 18 يبين تأثير هيمنة احد مستويات السلطة دون الأخر في عدم استقرار التنظيم بالمؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	53	45.69
موافق في الغالب	31	26.72
موافق في بعض الأحيان	19	16.38
غير موافق في الغالب	13	11.21
غير موافق إطلاقا	00	00
المجموع	116	% 100

و من أجل معرفة مدى تأثير الاهتمام بأحد مستويات السلطة دون الآخر في عدم استقرار المؤسسة الجامعية يبين الجدول رقم (18) أن نسبة 45.69 % من مجموع إجابات أفراد عينة البحث ترى أن هيمنة احد مستويات السلطة دون الآخر بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي و في نفس الاتجاه تتجه نسبة من المبحوثين تقدر 26.72% إلى موافقتها الغالبة على أن الاهتمام بأحد مستويات السلطة دون الأخر يؤدي إلى خلل في التنظيم من حيث عدم استقراره كما نجد نسبة 16.38% توافق في بعض الأحيان على أن هذا الإهمال لبعض مستويات السلطة التنظيمية يؤدي إلى عدم الاستقرار في حين تبدي نسبة 11.21% من المبحوثين موافقتها الغالبة على أن الاهتمام بمستوى واحد من السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وإهمال المستويات الأخرى لا يؤثر على التنظيم من حيث عدم استقراره .

جدول رقم 19 يبين مدى تأثير التوازن في التوزيع بين مستويات السلطة التنظيمية على الاستقرار التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	71	61.21
موافق في الغالب	39	33.62
موافق إلى حد ما	03	02.59
لست موافق في الغالب	02	01.72
لست موافق إطلاقا	01	00.86
المجموع	116	% 100

وتشير نتائج الجدول رقم (19) المتضمن التوازن في التوزيع بين مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وتأثيره على الاستقرار التنظيمي الى أن نسبة 61.21% من مجموع إجابات المبحوثين توافق تماما على ضرورة التوازن في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية بين مختلف مستوياتها التنظيمية ، وتوافق في الغالب هذه الفكرة نسبة 33.62% من أفراد عينة البحث في حين نجد نسبة 1.72% لا توافق في الغالب و 0.86% لا توافق إطلاقا على أن التوازن في التوزيع بين مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي وهي نسبة قليلة جدا.

وبقراءة النتائج التي تضمنها الجدول نلاحظ أن الغالبية المطلقة من المبحوثين يؤكدون على ضرورة التوازن في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية من اجل الاستقرار وهذا من المتطلبات الضرورية التي تندرج ضمن المؤسسة المستقرة التي تقوم على التكامل بين كل أجزاء التنظيم ومن أشكال هذا التكامل مبدأ المواءمة و العدالة في تقسيم المهام وبالتالي من اجل تحقيق استقرار بالمؤسسة الجامعية لابد من الأخذ بمبدأ التوازن في توزيع السلطة .

جدول رقم 20 يبين مدى الرضا الوظيفي على طريقة توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسةالجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
راض تماما	00	00.00
راض في الغالب	19	16.38
راض إلى حد ما	55	47.41
لست راض في الغالب	35	30.17
لست راض إطلاقا	07	06.04
المجموع	116	% 100

من خلال النتائج التي تضمنها الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة 47.41% من أفراد العينة المبحوثة راضية إلى حد ما على طريقة توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسة الجامعية في حين نجد أن نسبة 30.17% من هذه العينة غير راضية في الغالب ونسبة 16.38%راضية في الغالب ، كما أن نسبة 06.04% من المبحوثين غير راضية إطلاقا على طريقة توزيع السلطة وممارستها داخل المؤسسة ولم نسجل أي إجابة من الإجابات الواردة في الجدول تدل على الرضا التام للموظفين على طريقة توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسة الجامعية وهكذا فإن توزيع السلطة لها مكانة هامة وحيوية داخل المؤسسة نظرا لدورها من خلال عملية إصدار و سن القوانين و صلاحيات المراقبة، وحتى يستمر استقرار و أداء المؤسسة لابد من تواجد فاعلين يتم توجيه وتوزيع نشاطاتهم فيها عن طريق وضع إجراءات ولوائح وقوانين تنظم عملية سيرها بطريقة مستقرة.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالتداخل بين مستويات السلطة وتأثيرها على الاستقرار التنظيمي.

جدول رقم 21 يبين رأي المبحوثين في نتيجة التداخل بين مختلف مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ظهور صراعات تنظيمية	31	24.60
عدم وضوح المسؤوليات	43	34.13
غموض لدى الفاعلين الجامعين	21	16.66
صعوبة فهم نسق الاتصال	18	14.29
صعوبة اتخاذ القرارات	13	10.32
المجموع	126	% 100

من خلال الجدول رقم (21) الذي لاحظنا فيه إجابات مزدوجة لأفراد عينة البحث مما أدى إلى الارتفاع في نسبة العينة المختارة لدراسة بعشر مفردات ،كما تبين من خلال نتائج الجدول أن التداخل بين مختلف مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات وقد ورد ذلك بنسبة 34.13% من المبحوثين كما يرى 24.60% من إجابات المبحوثين أن تداخل بين مختلف مستويات السلطة يؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية في حين ترى نسبة 16.66% أن ذلك يؤدي إلى غموض لدى الفاعلين الجامعين ، وترى نسبة 14.29% من المبحوثين ان فيه صعوبة في فهم نسق الاتصال أما نسبة 10.32% ترى انه يؤدي إلى التأثير على صعوبة اتخاذ القرارات وعليه فإن التداخل بين مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية في كل الأحوال يعيق استقرار التنظيم وبهذا فان تحديد المسؤوليات و كيفية ممارسة الأنشطة و أداء المهام أمر ضروري جدا وحتمي و على المشرف الأول في المؤسسة أن يراعي هذا الجانب من أجل استقرار التنظيم .

جدول رقم 22 يبين رأي المبحوثين في نتيجة الازدواجية في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر التي تؤدي إلى عدم استقرار التنظيم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	69	59.48
موافق في الغالب	34	29.31
موافق إلى حد ما	11	09.48
غير موافق في الغالب	02	01.73
غير موافق إطلاقا	00	00.00
المجموع	116	% 100

لقد شكلت مشكلة الازدواجية في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر احد أهم عناصر تداخل الصلاحيات و انعكاساتها على عدم استقرار التنظيم و من خلال نتائج الجدول رقم (22) الذي يبين أن نسبة 59.48% من المبحوثين موافقة تماما على ان الازدواجية في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامرتؤثر على عدم استقرار التنظيم و ذهبت نسبة 29.31% في نفس السياق بموافقتها الغالبة لنفس الرأي أما نسبة 09.48% من المبحوثين فكانت موافقتها إلى حد ما على تأثير السلبي على استقرار التنظيم عند الازدواجية في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و لم تمثل نسبة الفئة غيرالموافقة في الغالب لنتيجة الازدواجية في إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات الذي يؤدي إلى عدم استقرار التنظيم سوى 1.73% و لم نسجل أي إجابة تبدي موافقتها المطلقة على نتيجة الازدواجية في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر في عدم استقرار التنظيم.

و انطلاقا من هذا فان تحديد المصادر التي يتلقى منها الموظف الأوامر و القرارات المتعلقة بالوظيفة أمر حتمي .بل أكثر من الضرورة التي تقتضيها أبجديات التنظيم الحديث وهو مبدأ وحدة الأمر.

جدول رقم 23 يبين مدى تأثير تعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة الجامعية في عدم استقرار التنظيم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	41	35.34
أحيانا	29	25
أبدا	46	39.66
المجموع	116	% 100

من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح جوانب تأثير تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة الجامعية حيث تعتبر نسبة 39.66% من إجابات أفراد العينة أن تعدد قنوات الاتصال لا يؤدي أبدا إلى عدم استقرار التنظيم ، فيما ترى نسبة 35.34 % من المبحوثين أن تعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة الجامعية دائما يؤدي إلى عدم الاستقرار في حين نجد أن نسبة 25% ترى أن تعدد قنوات الاتصال بالمؤسسة الجامعية أحيانا يؤدي إلى عدم الاستقرار ومن خلال نتائج الجدول و المقابلة التي أجريت مع المبحوثين أثناء توزيع الاستمارة نجد أن هذه النظرة لهذه الفكرة منقسمة إلى صنفين، صنف من الاساتذة مكلف بمهام إدارية ينظر إلى التعدد في قنوات الاتصال بالنظرة السلبية وذلك لطبيعة و ظروف المهام التي أسندت اليهم وصنف من الاساتذة يمارس وظيفة التدريس ينظر الى التعدد في قنوات الاتصال بالنظرة الاجابية.

جدول رقم 24 يبين الهيئة التنظيمية التي يتصل بها الموظف أثناء مصادفته لمشكلة في وظيفته

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الهيئة الإدارية	19	15.83
الهيئة العلمية	13	10.84
الاثنين معا	31	25.83
المشرف المباشر	51	42.50
النقابة	06	05.00
المجموع	120	% 100

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ كذلك زيادة نسبة العينة المبحوثة ب 04 مفردات و هذا يعود دائما إلى التعدد في اختيار الإجابات,و تبين من الجدول أن نسبة 42.50% من إجابات المبحوثين تعبر على انه في حال تعرضها لمشكلة في العمل تتصل بالمشرف المباشر، كما أن نسبة 52.83% من المبحوثين تعبر على أنها في حالة التعرض لمشكلة في العمل تتصل بالهيئة الإدارية و المنتخبة معا ، فيما أن نسبة 15.83% من هذه الإجابات تعبر على أن الاتصال يكون مع الهيئة الإدارية أما نسبة 10.84% فإنها تتصل بالهيئة العلمية ولم يمثل الاتصال بالنقابة إلا نسبة 05% من أفراد العينة المبحوثة.

من خلال الجدول تبرز أهمية المشرف المباشر في عملية تنسيق و توجيه و ترشيد جهود العاملين في مختلف المستويات التنظيمية و على اختلاف انتماءاتهم الفئوية، و من هذا المنطلق أصبح من الضرورة إخضاع اختيار هؤلاء المشرفين للمقاييس العلمية و العملية من اجل قدرتهم على توفير الجو الملائم للرفع من الروح المعنوية و يبعث روح التعاون و الانسجام بين المرؤوسين فيما بينهم و بين المرؤوسين و رؤسائهم و بالتالي توحيد الجهود من اجل أداء فعال و تحقيق الاستقرار.

جدول رقم 25 يبين مدى الرضا على طريقة ايصال المقترحات المتعلقة بالعمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
راض جدا	12	10.35
راض إلى حد ما	31	26.72
غير راض	73	62.93
المجموع	116	% 100

توضح الإحصائيات المدونة في الجدول رقم (25) أن نسبة 26.72%من أفراد العينة المبحوثة توافق إلى حد ما طريقة إيصال مقترحاتها المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة و نسبة62.93% من أفراد عينة البحث غير راضية على طريقة إيصال مقترحاتها المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة الجامعية في حين نجد أن نسبة 10.35%من العينة المبحوثة راضية جدا على إيصال المقترحات المتعلقة بالعمل في المؤسسة الجامعية. بقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن مدى موافقة العاملين لطريقة إيصال مقترحاتهم المتعلقة بالعمل في المؤسسة الجامعية في أغلبها غير راضية وقد أرجع أغلب المبحوثين هذه الوضعية إلى عدم وجود أساليب اتصالية فعالة تسمح لهم بإيصال آرائهم و مقترحاتهم و نقل انشغالاتهم فيما يتعلق بالعمل وطرائق أدائه.

جدول رقم 26 : يبين أسباب التوتر في معرفة و تطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم معرفة القوانين المحددة لكل سلطة	26	21.31
تجاهل القوانين المحددة لكل سلطة	23	18.85
التداخل المباشر بين السلطات التنظيمية	45	36.89
طرق تطبيق القواعد المنظمة للمؤسسة	08	06.56
غياب العدالة في تطبيق القواعد التنظيمية	20	16.39
المجموع	122	% 100

وتبين نتائج الجدول رقم (26) و الذي يوضح أسباب التوتر في معرفة و تطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة أن نسبة 36.89% من مفردات العينة ترى أسباب التوتر في فهم و تطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية تعود إلى التداخل المباشر بين السلطات التنظيمية، فيما تعبر نسبة 21.31% من المبحوثين على هذه الأسباب بعدم معرفة القوانين المحددة لكل سلطة ، في حين نجد أن نسبة 18.85% ترى ان أسباب التوتر في فهم و تطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية هي تجاهل القوانين المحددة لوظيفة كل سلطة ، كما أن نسبة 16.39% من المبحوثين ترجع هذه الأسباب إلى غياب العدالة في تطبيق القواعد التنظيمية، ومثلت نسبة 6.56% من المبحوثين طرق تطبيق القواعد المنظمة للمؤسسة كأسباب للتوتر في معرفة وتطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية وهنا تظهر أهمية التنسيق بين هذه المستويات وعدم التداخل في الصلاحيات وضرورة الفصل بين مهام هذه المستويات وهذا من أجل تحقيق الاستقرار بالمؤسسة الجامعية .

رابعا: تحليل البيانات المتعلقة بمساهمة توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالاستقرار التنظيمي

جدول رقم 27 يبين مدى المشاركة الجماعية في صياغة القرارات المتعلقة بتنظيم المؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كل القرارات	15	12.93
بعض القرارات	21	18.10
مشاركة نادرة	41	35.35
لا يشاركون إطلاقا	39	33.62
المجموع	116	% 100

من خلال الجدول رقم (27) الذي يبين مدى المشاركة الجماعية في صياغة القرارات المتعلقة بتنظيم المؤسسة الجامعية نجد أن نسبة 35.35% من إجابات المبحوثين ترى أن المشاركة في صياغة القرارات نادرة في حين نجد نسبة 33.62% من المبحوثين تؤكد على أن المشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة الجامعية غير موجودة إطلاقا وترى ما نسبته 18.10% أن المشاركة تكون في بعض القرارات فقط بينما نجد أن قسبة 12.93% ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تشمل كل القرارات المتعلقة بالمؤسسة الجامعية.

ومن خلال الجدول يتضح أن واقع مدى المشاركة الجماعية في صياغة القرارات بالمؤسسة الجامعية يتجه في الاتجاه السلبي الذي لا يتم فيه المشاركة في صياغة القرارات حسب أغلبية المبحوثين ، وهذا يؤثر سلبا على شعور اغلب الموظفين بعدم انتمائهم لهذه المؤسسة وبالتالي يكون من احد المعوقات التي تعيق الاستقرار التنظيمي .

جدول رقم 28 يبين رأي المبحوثين في سياسة لامركزية اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
وسيلة لخلق روح التعاون و الانسجام	50	42.37
أتاح الفرص لتحمل المسؤولية	37	31.36
احترام ثقة المسؤولين	08	06.78
وسيلة لدعم المبادرة و الإبداع	22	18.64
مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات	01	0.85
المجموع	118	% 100

يوضح لنا الجدول رقم (28) الجوانب التي تساهم فيها لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية حيث جاءت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

- أن نسبة 42.37% من إجابات المبحوثين ترى أن لا مركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية تساهم في خلق روح التعاون و الانسجام بين مختلف الهيئات العمالية .
- أن نسبة 31.36% من إجابات المبحوثين ترى أن لا مركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية تساهم في إتاحة الفرص لتحمل المسؤولية .
- أن نسبة 18.64% من المبحوثين ترى أن لا مركزية اتخاذ القرارات وسيلة لدعم المبادرة و الإبداع .
- أن نسبة 06.78% من المبحوثين ترى أن لا مركزية اتخاذ القرارات تساهم في احترام ثقة المسؤولين .
- أن نسبة 0.85% من المبحوثين وهي نسبة ضئيلة جدا ترى أن لا مركزية اتخاذ القرارات وسيلة لمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات .

ومن خلال نتائج الجدول نتوصل إلى أن سياسة لامركزية اتخاذ القرارات يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وذلك من خلال خلق روح التماسك والتعاون بين مختلف مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية، كما تساهم عملية لامركزية اتخاذ القرارات في إعطاء الفرصة لكل أعضاء التنظيم تحمل المسؤولية وبالتالي احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها وهذا يؤدي إلى أداء على أحسن وجه للمؤسسة الجامعية ويساعد على استقرارها.

جدول رقم 29 يبين مساهمة توسيع المشاركة عند اتخاذ القرارات في تحقيق الاستقرار التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	41	35.34
غالبا	29	25.00
أحيانا	23	19.83
نادرا	14	12.07
إطلاقا	09	07.76
المجموع	116	% 100

يبين الجدول رقم (29) ان نسبة 35.34% ترى ان توسيع المشاركة عند اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية يساهم دائما في تحقيق الاستقرار التنظيمي فيما ترى نسبة25% من مفردات العينة أن توسيع المشاركة عند اتخاذ القرارات غالبا ما يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، في حين نجد أن نسبة 19.83% ترى ان عملية توسيع المشاركة بالمؤسسة الجامعية أحيانا فقط تساهم في الاستقرار التنظيمي، و أما نسبة 12.07% من المبحوثين فترى أنه نادرا ما يساهم توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي، ومثلت نسبة 07.76% الفئة التي لا ترى إطلاقا أن توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

ومن النتائج السابقة نجد أن توسيع المشاركة عند اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، حيث تؤدي إلى تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين جماعات أجزاء التنظيم حيث يشكل لهم أدراكا موضوعيا للواقع وبالتالي يساعد السلطة الإدارية على توجيههم وقيادتهم بسهولة إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي.

جدول رقم 30 يبين مدى الرضا أثناء أداء المهام المسندة عند المشاركة في صياغة القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	63	54.31
غالبا	31	26.72
أحيانا	22	18.97
نادرا	00	00.00
إطلاقا	00	00.00
المجموع	116	% 100

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن نسبة 54.31% من مجموع أفراد العينة المبحوثة ترى أن المشاركة في صياغة القرارات تساهم دائما في الرضا و زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة و المهام المسندة إليهم داخل المؤسسة ، أما نسبة من يرون أن المشاركة في صياغة القرارات تساهم غالبا في الرضا و زيادة الارتياح أثناء أداء المهام المسندة إليهم بالمؤسسة فقدرت ب 26.72%، في حين يرى ما نسبته 18.97% من مجموع أفراد العينة المبحوثة أن المشاركة في صياغة القرارات تساهم أحيانا في الرضا و زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة و المهام المسندة إليهم ، و لم ترد في إجابات المبحوثين أي إجابة تدل على أن المشاركة في صياغة القرارات لا تساهم إلا نادرا أو إطلاقا في زيادة الارتياح و الرضا أثناء أداء المهام و الأنشطة المسندة إليهم داخل المؤسسة.

ومن الجدول نفسه يتبين أن المشاركة في صياغة القرارات تساهم فعلا في الرضا و الارتياح في المهام المسندة إلى الموظفين ولان ذلك يؤدي إلى شعور العامل بأهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه وبالتالي شعوره بالانتماء إلى المؤسسة والعمل على بنائها واستقرارها.

جدول رقم 31 يبين استشارة العامل من طرف المشرف قبل الإقدام على تغيير في وظيفته

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	17	14.66
غالبا	06	05.17
أحيانا	33	28.45
نادرا	29	25.00
إطلاقا	31	26.72
المجموع	116	% 100

و يوضح الجدول رقم (31) مدى استشارة العامل من طرف المشرفين عليه قبل الإقدام على تغيير في وظيفته أو المهام المسندة إليه ، أن نسبة 28.45% من المبحوثين يرون ان المشرفين عليهم يقومون باستشارتهم أحيانا قبل الإقدام على تغيير في وظيفتهم ، بينما يرى 26.72% من المبحوثين أن المشرفين عليهم لا يقومون باستشارتهم إطلاقا قبل الإقدام على التغيير في الوظيفة أو المهام المسندة إليهم ، ولم تمثل نسبة من يرون أن المشرفين عليهم يقومون دائما باستشارتهم قبل الإقدام على التغيير في الوظيفة أو المهام الموكلة إليهم سوى 14.66% من مجموع المبحوثين ، وبالمقابل مثلت نسبة من يرون أن المشرفين عليهم لا يقومون إلا نادرا باستشارتهم قبل الإقدام على تغيير في المهام أو الوظيفة 25% ، و نسبة 05.17% من مجموع المبحوثين يرون أن المشرفين عليهم يقومون في الغالب باستشارتهم قبل الإقدام على تغيير في الوظيفة أو المهام المسندة إليهم.

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نجد أن مدى استشارة العامل من طرف المشرفين عليه قبل الإقدام على تغيير في وظيفته بالمؤسسة الجامعية يسير بطريقة سلبية مما يؤثر على مستويات الشعور بالانتماء لدى الموظفين بالمؤسسة الجامعية ويساهم في عدم استقرارها

جدول رقم 32 يبين مدى استقرار الموظفين بمناصب عملهم اثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	73	62.93
أحيانا	32	27.59
أبدا	11	09.48
المجموع	116	% 100

يبين الجدول رقم (32) شعور و إحساس العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية ومساهمة هذا الشعور في استقرار الموظفين بمناصب عملهم أن نسبة 62.93% من مجموع مفردات العينة المبحوثة ترى أن المشاركة أثناء اتخاذ القرارات تساهم في شعور الموظف بالاستقرار في منصب عمله وأن نسبة 27.59% من مجموع مفردات العينة المبحوثة ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية تشعرها أحيانا بالاستقرار في عملهم ، وأن نسبة 09.48% ترى بأن المشاركة في صياغة القرارات داخل المؤسسة الجامعية لا تشعرهم أبدا بالاستقرار في مناصب عملهم.

وبالتالي فإن قيام السلطة التنظيمية باستشارة الموظف وإشراكه في صياغة القرارات يعد بمثابة حافز له يساعد على العمل الجماعي كما تلعب الاتصالات والمشاورات بين الرؤساء والمرؤوسين إلى نقل وبناء المعلومات بين جميع الأنساق المكونة للتنظيم بدقة مما يؤدي إلى مراقبة كل العمليات التي هي مبرمجة للتنفيذ والتي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الدائم بالمؤسسة.

خامسا: تحليل البيانات المتعلقة بتأثير نظام تفويض السلطة في الاستقرار التنظيمي

جدول رقم 33 يبين مساهمة نظام تفويض السلطة في تحقيق الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	40	34.49
موافق إلى حد ما	69	59.48
غير موافق	07	06.03
المجموع	116	% 100

يبين الجدول رقم (33) اتجاهات أفراد العينة المبحوثة إلى أن نظام تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي إذ جاءت استجابات أفراد العينة المبحوثة في هذا المجال على النحو التالي:

- نسبة 59.48% توافق إلى حد ما أن نظام تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- نسبة 34.49% توافق تماما أن تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية .
- نسبة 06.03% من المبحوثين غير موافقة على أن تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي .

ومن خلال قراءتنا لهذه النتائج نستخلص أن اغلب المبحوثين يرون أن نظام تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وذلك لدور و أهمية هذا النظام الذي يعد كهيئة مساعدة وموجهة للمشرفين المباشرين في صياغة و اتخاذ القرارات من خلال مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار، كما يؤدي نظام تفويض السلطة إلى تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية التي يؤدونها.

جدول رقم 34 يبين مدى تطبيق نظام تفويض السلطة في جامعة باتنة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	31.90
لا	79	68.10
المجموع	116	% 100

يوضح الجدول رقم (34) مدى تطبيق نظام السلطة في جامعة باتنة أن نسبة 68.10% من المبحوثين يرون أن المؤسسة الجامعية باتنة لا تعتمد على نظام تفويض السلطة بينما ترى ما نسبته 31.90% من مجموع أفراد العينة المبحوثة أن هذه المؤسسة تقوم على نظام تفويض السلطة.

وعند قراءتنا لنتائج هذا الجدول نجد نسبة معتبرة تقر بعدم تفويض السلطة بجامعة باتنة و بالتالي غلق قنوات الاتصال التنظيمية وانعدام الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين مما يؤثر غالبا على عدم استقرار التنظيم بالمؤسسة الجامعية .

جدول رقم 35 يبين المستويات التي تمارس فيها سلطة التفويض بجامعة باتنة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المستويات العليا	26	70.27
المستويات المتوسطة	09	24.32
المستويات الدنيا	02	05.41
المجموع	37	% 100

من خلال الجدول رقم (35) الذي يبين استجابات المبحوثين الذين يرون أن هناك نظام تفويض السلطة بجامعة باتنة وفيما يخص المستويات التي تمارس فيها السلطة التفويض نجد أن نسبة 70.27% من أفراد عينة البحث يرون أن هذا النظام لتفويض السلطة بجامعة باتنة بالمستويات العليا من التنظيم بالمؤسسة الجامعية في حين نجد أن نسبة 24.32% من الفئة المبحوثة يرون أن المؤسسة الجامعية باتنة تقوم بتفويض

السلطة إلى مستويات متوسطة بينما نجد نسبة 05.41% من الفئة المبحوثة ترى أن نظام تفويض السلطة بجامعة باتنة يتم على مستويات دنيا من التنظيم.

إذن من خلال نتائج هذا الجدول نستخلص أن المؤسسة الجامعية في باتنة تفوض فيها السلطة بنسبة ضئيلة و في حدود المستويات العليا بالدرجة الأولى مما ينعكس على طرق تنظيم وتوزيع السلطة بطرق رشيدة بالمؤسسة الجامعية .

جدول رقم 36 يبين أهم أسباب عدم تفويض السلطة بجامعة باتنة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التشبث بالسلطة	33	41.77
القوانين لا تسمح بتفويض السلطة	/	/
عدم وجود الثقة بين المسؤولين	29	36.71
عدم وجود كفاءة تضمن نجاح عملية التفويض	17	21.52
المجموع	79	% 100

يبين الجدول رقم (36) أسباب عدم تفويض السلطة بجامعة باتنة عند الفئة التي ترى بعدم تفويض السلطة بجامعة باتنة أن نسبة 41.77% من الفئة المبحوثة ترى أن عدم تفويض السلطة بجامعة باتنة يعود الى التشبث بالسلطة بينما ترى ما نسبته 36.71% أن أسباب عدم تفويض السلطة يرجع الى عدم وجود الثقة بين المسؤولين في حين أن نسبة 21.52% من الفئة المبحوثة ترى في عدم تفويض السلطة بجامعة باتنة يعود إلى عدم وجود كفاءة تضمن نجاح عملية التفويض.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن سبب عدم تفويض السلطة في المؤسسة الجامعية باتنة حسب تصريحات بعض المسؤولين أثناء قيام الباحث بملأ الاستمارة يعود إلى الآثار السلبية لتطبيق هذا النظام والمتمثلة في تعدد مراكز اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعدد مصادر إصدار الأوامر، وبالتالي التخلي عن مبدأ تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى عدم استقرار التنظيم.

جدول رقم 37 يبين مدى اتاحة الفرص للمبحوثين في تحمل المسؤوليات بالمؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	41	35.34
غالبا	43	37.07
نادرا	22	18.97
أبدا	10	08.62
المجموع	116	% 100

من الجدول رقم (37) والذي يوضح مدى إتاحة الفرص للموظفين من اجل تحمل المسؤولية في المؤسسة الجامعية نلاحظ أن تسبة 35.34% يرون أن المشرفين على المؤسسة الجامعية دائما يتيحون للمرؤوسين فرص تحمل للمسؤولية ونجد نسبة 37.07% من المبحوثين يرون أن المشرفين على المؤسسة الجامعية غالبا يتيحون الفرص للمرؤوسين من اجل تحمل المسؤولية فيما ترى نسبة 18.97% من المبحوثين أن المشرفين نادرا ما يعرضون على المرؤوسين فرص لتحمل المسؤولية ونجد ما نسبته 08.62% من المبحوثين يرون أن المشرفين لا يتيحون الفرصة أبدا لمرؤوسيهم من اجل تحمل المسؤولية ، ومن خلال المقابلات التي أجريت مع بعض المرؤوسين أن إتاحة الفرص لهم من اجل تحمل المسؤولية لا تقوم على القواعد العملية و العلمية الكافية لضمان السير الحسن لهذه العملية وهذا يعود إلى عدم تكافؤ المسؤولية مع السلطة الممنوحة كما أن منح المسؤولية يدخل في إطار تفويض السلطة والصلاحيات، والمؤسسة الجامعية في باتنة لا تفوض السلطة إلا إلى مستويات محددة و بالتالي الهروب من هذه المسؤوليات وانعكاس ذلك سلبا على عدم الاستقرار

جدول رقم 38 يبين مدى منح المفوض لهذه السلطة كامل الصلاحيات لممارستها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	13	11.21
غالبا	12	10.34
أحيانا	33	28.45
نادرا	21	18.10
إطلاقا	37	31.90
المجموع	116	% 100

من الجدول رقم (38) نلاحظ أن نسبة 31.90% من أفراد عينة البحث ترى أن المشرفين بالمؤسسة الجامعية لا يمنحون لمفوض السلطة كل الصلاحيات لممارستها إطلاقا وترى نسبة 28.45% من المبحوثين في منح المفوض للسلطة كامل الصلاحيات لممارستها يكون أحيانا ، فيما نجد ما نسبته 18.10% من المبحوثين ترى انه نادرا ما تمنح لمفوض السلطة بالمؤسسة الجامعية كامل الصلاحيات لممارستها ومثلت نسبة 10.34% الفئة التي ترى انه غالبا ما تمنح لمفوض السلطة كل الصلاحيات لممارستها وقدرت النسبة التي ترى انه دائما تمنح لمفوض السلطة بالمؤسسة الجامعية كامل الصلاحيات لممارستها بـ 11.21% .

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نجد أن اتجاه المبحوثين فيما يخص منح المفوض للسلطة بالمؤسسة الجامعية يسير في اتجاه سلبي وهذا ما أكده بعض المبحوثين أثناء مقابلتهم وارجعوا ذلك إلى التشبث بالسلطة و عدم الثقة المطلقة بين الرؤساء.

جدول رقم 39 يبين الأداء الفعال للموظف عند منحه هامشا من حرية التصرف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق تماما	63	54.31
موافق في الغالب	26	22.41
موافق في بعض الأحيان	19	16.38
غير موافق في الغالب	05	04.31
غير موافق إطلاقا	03	02.59
المجموع	116	% 100

توضح الإحصائيات المدونة في الجدول رقم (39) أن نسبة 54.31% من أفراد عينة البحث توافق تماما على أن الموظف عند منحه الحرية من التصرف أثناء أداء وممارسة مختلف الأنشطة بالمؤسسة الجامعية يساهم في زيادة الأداء الفعال، ونسبة 22.41% من هذه العينة موافقة في الغالب على الأداء الفعال أثناء منح الموظف بالمؤسسة الجامعية هامشا من حرية التصرف و 16.38% من المبحوثين توافق في بعض الأحيان أن منح الموظف هامشا من حرية التصرف يساهم في الأداء الفعال في حين أن هناك نسبة 04.31% من المبحوثين غير موافقة في الغالب على أن منح الموظف هامشا من حرية التصرف يساهم في الأداء الفعال ، ولم تمثل النسبة غير الموافقة إطلاقا على أن منح الموظف هامشا من حرية التصرف يساهم في الأداء الفعال بالمؤسسة الجامعية سوى02,59 و من خلال النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن الغالبية المطلقة من المبحوثين يرون أن منح الموظف هامشا من حرية التصرف أثناء قيامه بمختلف الأنشطة يساهم في الأداء الفعال بالمؤسسة الجامعية و بدورهم أكدوا على أن مثل هذه الأساليب تؤدي إلى خلق انساق اتصالية فعالة بالمؤسسة وتسمح لهم بسماع آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتنظيم المؤسسة و طرق أدائها الفعالة من اجل تحقيق استقرار تنظيمي فيها.

جدول رقم 40 يبين مدى مساهمة نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	55.17
لا	52	44.83
المجموع	116	% 100

من خلال الجدول رقم (40) الذي يبين مدى مساهمة نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي نجد أن نسبة 55.17% من المبحوثين يرون أن نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي و في المقابل نجد نسبة 44.83% من أفراد عينة البحث ترى عكس ذلك أي لا يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي .

من خلال إجابات المبحوثين الذين يرون أن نظام تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي فقد رأت في ذلك اته وسيلة للتقليل من حدوث الملل و الروتين لدى العمال ، و كذا مشاركة فئات واسعة في المؤسسة الجامعية في اتخاذ القرار وقد رأت هذه الفئة كذلك في نظام تفويض السلطة انه يساعد على التدريب و التكوين لدى الموظفين على تحمل المسؤولية وكيفية توزيعها وفي المقابل فإن الفئة التي ترى أن نظام تفويض السلطة لا يساهم في تحقيق الاستقرار بالمؤسسة الجامعية و المقدرة بـ 44.83% فقد بررت ذلك بمجموعة من المبررات وهي :

- عدم وجود كفاءة عالية لتحمل المسؤولية .
- استغلال غياب المشرف الأول لتحقيق المصالح الفردية .
- كثرة المستويات التنظيمية .
- ظهور انساق إيديولوجية ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع
- تغير في الأهداف الأساسية وتعويضها بأهداف فرعية .

وفيما يخص رأي المبحوثين في تقييمهم لنظام توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية باتنة فإن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث يتجه اتجاها سلبيا في تقييم نظام توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وقد ارجع غالبية المبحوثين

ذلك إلى عدة عوامل من بينها تداخل الصلاحيات و طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات و طبيعة الرقابة التي تغيب فيها العدالة في تطبيق القواعد الانضباطية وأكدوا على أن توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية يتم وفق معايير إيديولوجية جهوية مما يعيق الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة و في الأخير فقد أكد المبحوثون على أهمية ودور نظام توزيع السلطة مركزين على مكانة توزيع السلطة وحيويتها داخل المؤسسة الجامعية من خلال عملية إصدار و سن القوانين وسيرها في مختلف المستويات وعليه فقد رأوا ضرورة تفعيل هذا النظام عمليا وتطبيقه كما هو مشرع و ركزوا على ضرورة تواجد فاعلين ومشرفين أكفاء في كل الجوانب يشرفون على مختلف مستويات السلطة الموزعة بالمؤسسة الجامعية .

سادسا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج التي تعكس وتعبر عن طبيعة العلاقة القائمة بين توزيع السلطة والاستقرار التنظيمي، وعليه فنحن في هذه الدراسة المعرفة ب: توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي.

انطلقنا من التساؤل الرئيسي : ما علاقة توزيع السلطة بالاستقرار التنظيمي في المؤسسة الجامعية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي خمس تساؤلات هي :

1- إلى أي مدى يؤثر وضوح ترتب السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي؟

2- إلى أي مدى يساهم التوازن في توزيع السلطة بين الهيئات العلمية (المنتخبة) والهيئات الإدارية في الاستقرار التنظيمي؟

3- إلى أي مدى يؤثر التداخل بين مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

4- إلى أي مدى يساهم توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

5- إلى أي مدى يؤثر نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي؟

وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها على ضوء تساؤلات الدراسة:

1- **مناقشة وتحليل النتائج التساؤل الأول** : "إلى أي مدى يؤثر وضوح تراتب السلطة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الاستقرار التنظيمي"

فيما يتعلق بالتراتب في السلطة بالمؤسسة الجامعية من حيث وضوحها وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي، نجد أن الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 60% من إجابات المبحوثين ترى أن تراتيب المسؤوليات بالمؤسسة الجامعية واضحة لدى المرؤوسين وهي متسلسلة في نسقها الهيكلي الواضح الذي يشمل مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية.

أما عن وظيفة نسق تسلسل السلطة بالمؤسسة الجامعية فقد أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة أن نسبة 40.52% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن تفعيل عملية التسلسل الرئاسي داخل المؤسسة الجامعية مهم جدا لأنه يهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، بينما نجد 26.72% من المبحوثين يرون أن التسلسل في السلطة داخل المؤسسة الجامعية هو وسيلة للتحكم والضبط، وهذا ما يدل على الدور الذي يلعبه التسلسل الرئاسي في احترام القواعد المنظمة للعمل كالالتزام بمواعيد العمل واستمراريته والسهر على تنفيذ اللوائح والقوانين في مناخ يجعل من الرسمية أسلوبا مرنا لأداء الأنشطة.

يدل حجم البيانات الكمية المستقاة من المؤسسة ميدان الدراسة أن التطبيق الحرفي لقواعد السلطة التنظيمية يؤدي إلى جمود السلوك وعدم المبادرة حيث أكدت 42.86% من مفردات العينة الإجمالية هذه النظرة.

كما تؤكد 42.86% من مفردات العينة المبحوثة أن التطبيق الحرفي لقواعد السلطة التنظيمية يؤدي إلى توقع ردود أفعال أخرى ومن خلال هذه الشواهد نجد أن ما نسبته 71.43% من مجموعة أفراد العينة المبحوثة تنظر إلى نتائج التطبيق الحرفي لقواعد السلطة على أنه يؤدي إلى توقع ردود أفعال معينة وجمود السلوك وعدم المبادرة وأما تحقيقها لسرعة الإنجاز بدقة وإتقان فلم يعبر عنها إلا نسبة ضئيلة. أما عن مساهمة مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي فنجد أن نسبة 19.63% من المبحوثين ترى أن مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي دائما وهذه النسبة تعبر عن مدى وضوح مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية وتؤكد الشواهد الموجودة في الجدول رقم (12) أن مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية تساهم في أغلب الأحوال باستقرار المؤسسة الجامعية، وقد عبر عن هذا الموقف ما نسبته 48.29% من المبحوثين بينما نجد ما نسبته 15.51% من المبحوثين تؤكد على أن مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية لا تساهم إطلاقا في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتفيد الشواهد الكمية المستقاة فيما يتعلق بأنساق السلطة الإشرافية أن 52.59% من المبحوثين ترى أن النمط القائم على الرقابة الذاتية هو النمط الذي يزيد من

رغبة العامل في العمل داخل المؤسسة الجامعية وذلك في الدرجة الأولى، ثم يأتي النمط القائم على الرقابة المرنة بنسبة 33.62% من المبحوثين في الدرجة الثانية فهذان الأسلوبان يمنحان للعامل حوافز معنوية في تحقيق أداء فعال واستقرار.

وتؤكد البيانات الإحصائية المتحصل عليها أن نسبة 33.62% من مجموع أفراد العينة ترى أن انسياب وسريان المعلومات بين مختلف مستويات السلطة نادرا ما يساعد الموظف على أداء المهام بدقة وفي نفس السياق تعبر بنسبة 20.69% من المبحوثين على أن انسياب وسريان المعلومات بين مختلف مستويات السلطة أحيانا فقط يؤدي إلى أداء المهام بدقة بينما ترى 16.38% من المبحوثين أن سريان المعلومات بين مستويات السلطة لا يساهم إطلاقا في أداء المهام بدقة بينما عبرت نسبة ضئيلة عن الموقف الإيجابي لكيفية سريان وانسياب المعلومات بين مختلف مستويات السلطة.

ولهذا فإن انسياب المعلومات بطريقة سلسة يساهم في دقة وانسجام أداء الوظيفة بالمؤسسة الجامعية.

مما سبق ومن خلال التحليل والتفسير الموضوعي والمنطقي للنتائج الجزئية الخاصة بالتساؤل الأول نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول والذي انطلقت منه الدراسة. يساهم الوضوح في تراتب السلطة بالمؤسسة الجامعية باتنة في تحقيق الاستقرار التنظيمي بشكل محدود وذلك راجع إلى عدم تفعيل هذا النظام عمليا وعدم تجسيد وظيفة كل رتبة من رتب السلطة في الميدان وعدم توفر السلاسة في سريان المعلومات بين هذه الرتب السلطوية بالمؤسسة الجامعية رغم أن هناك علاقة ارتباطية بين وضوح التراتب في السلطة بالمؤسسة الجامعية ومدى تفعيلها ميدانيا لتحقيق الاستقرار التنظيمي.

ولذلك نجد أن وضوح تراتب السلطة بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

2- **مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الثاني:** "إلى أي مدى يساهم التوازن في توزيع السلطة بين الهيئات العلمية والهيئات الإدارية في الاستقرار التنظيمي" من خلال مناقشة وتحليل متغيري التساؤل توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يتضح من البيانات الكمية المتحصل عليها من المؤسسة ميدان الدراسة أن نسبة 44.92% من مجموع إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هو المشرف المباشر و 26.27% ترى مصدرها فيما يخص المعلومات المتعلقة بالوظيفة هو كل من الهيئات الإدارية والهيئات العلمية (المنتخبة) معا ونجد ما نسبته 12.71% من المبحوثين ترى أن مصدر تلقي المعلومات حول وظيفتها هو العلاقات الخاصة والزملاء.

إن هذه الشواهد دليل قاطع على ازدواجية السلطة التي يخضع لها موظفو المؤسسة الجامعية بين سلطة الهيئات الإدارية والمشرف المباشر من جهة وبين سلطة الهيئات المنتخبة (العلمية) من جهة أخرى.

كذلك تفيد البيانات والشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة أن نسق السلطة الخاص بالهيئات العلمية والذي هو أحد مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية هو مكمل لعمل مستوى الهيئات الإدارية حيث تؤكد الإحصائيات المتحصل عليها أن 52.59% من المبحوثين ترى أن وجود الهيئات العلمية (المنتخبة) بالمؤسسة الجامعية هو تكميلي للهيئات الإدارية وليس معرقل لعمل الإدارة الذي عبرت عليه نسبة 06.03% من المبحوثين وهي فئة قليلة جدا وعلى النقيض لهذه النسبة فإننا نجد نسبة 26.72% من المبحوثين يرون في وجود الهيئات العلمية (المنتخبة) مرشدا لعمل الإدارة وفي نفس الفكرة نجد 14.66% من المبحوثين ترى أن وجود هذه الهيئة التي تمثل أحد مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية ضروري، وهذا يعكس المستوى العالي لمكانة المؤسسة الجامعية.

وتفيد الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة فيما يخص القرارات الصادرة عن الهيئات المعينة إداريا أن نسبة 25% من المبحوثين ترى أن قرارات الهيئات الإدارية تساهم في الاستقرار التنظيمي 43.97% من مجموع إجابات أفراد العينة ترى أن هذه القرارات أحيانا فقط ما تؤدي إلى الاستقرار بالمؤسسة الجامعية ونجد فئة ضئيلة من المبحوثين تقدر بـ: 09.48% ترى أن القرارات الصادرة عن الهيئات الإدارية نادرا ما تساهم في الاستقرار التنظيمي وعلى نفس الرأي نجد 05.17% من المبحوثين.

وتبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 18 أن نسبة 45.09% من إجابات أفراد العينة المبحوثة تعبر على أن هيمنة أحد مستويات السلطة دون الآخر يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي وفي نفس السياق تذهب نسبة من المبحوثين تقدر ب: 26.72% ونسبة 16.38% من المبحوثين توافق في بعض الأحيان فقط هذه الفكرة بينما نجد 11.21% من أفراد العينة المبحوثة غير موافقة في الغالب على أن هيمنة أحد مستويات السلطة يؤدي إلى عدم الاستقرار وقد أكدت البيانات الكمية التي تم تجميعها من المؤسسة مجال الدراسة فيما يخص تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال التوازن في توزيع السلطة أن 61.21% من المبحوثين يوافقون تماما على أن التوازن في التوزيع بين مستويات السلطة التنظيمية يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي فيما تعبر 33.62% من المبحوثين على موافقتها الغالبة لهذه الفكرة.

وكانت النسبة 02.5% و 01.72% و 00.86% من المبحوثين تعبر عن موافقتها إلى حد ما وعدم موافقتها في الغالب، وليست موافقة إطلاقا على أن التوازن في التوزيع بين مستويات السلطة يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي.

أما فيما يخص رضا الموظف على طريقة توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وممارستها، تفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 20 أن 47.41% من المبحوثين راضون إلى حد ما على طريقة توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية و 16.38% من المبحوثين راضون في الغالب على السلطة الموزعة بالمؤسسة الجامعية.

وتعبر 30.17% من أفراد العينة المبحوثة عن عدم رضاها في الغالب على طريقة توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية.

من خلال تحليل وتعبير النتائج الجزئية للتساؤل الثاني نخلص إلى الإجابة التالية :

أن هناك علاقة دالة بين التوازن في توزيع السلطة والاستقرار التنظيمي، حيث أنه كلما كانت السلطة الموزعة متوازنة بين مستوياتها كلما كان الانسجام والتنسيق والوضوح بين هذه الهيئات وهذا يزيد من الاستقرار داخل المؤسسة الجامعية.

كما أن هذا التوازن في توزيع السلطة ينعكس على نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى استقرارها.

وعليه فإن التوازن في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

3- **مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الثالث**: "إلى أي مدى يؤثر التداخل بين مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي"

يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على إجابات المبحوثين أن التداخل بين مختلف مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى عرقلة نظام الاستقرار بالمؤسسة حيث أكدت الشواهد الموجودة في الجدول رقم 21 ان 34.13% من إجابات المبحوثين ترى أن التداخل بين مختلف مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات وغموض لدى الفاعلين الجامعيين عبرت عنه نسبة 16.66% من المبحوثين وفي نفس الاتجاه ترى 24.60% من المبحوثين أن التداخل بين مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية ووردت نسبة 14.29% و 10.32% من المبحوثين ترى صعوبة فهم نسق الاتصال واتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يكون نتيجة التداخل بين مهام مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة وتؤكد الشواهد الإحصائية من خلال الدراسة الراهنة أن نسبة 59.48% من مجموع إجابات أفراد العينة توافق تماما على أن الازدواجية في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى عدم استقرار التنظيم وتساند هذه الفكرة 29.31% من المبحوثين حيث توافق في الغالب على أن الازدواجية في اتخاذ القرارات وإصدارها يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي ولم نجد في مجتمع البحث أي إجابة لا توافق هذا الرأي وعليه فإن التداخل بين مهام مختلف مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية والازدواجية في اتخاذ القرارات وإصدارها تؤدي إلى ظهور الصراع بين الموظفين القائمين على هذه المستويات التنظيمية وخاصة أن المؤسسة الجامعية تتميز بحتمية تنوع طبيعة العمل بين فئات إدارية وأخرى منتخبة مما يجعل هذه الفئات في صراع

من أجل السيطرة على زمام السلطة اعتمادا على ما تملكه كل فئة تنظيمية من مجالات للمناورة.

وقد أكدت البيانات الكمية التي تم تجميعها من المؤسسة مجال الدراسة أن 35.34% من إجابات المبحوثين ترى أن تعدد قنوات الاتصال الجامعية لا تساهم في استقرار المؤسسة الجامعية لأن ذلك يؤثر سلبا على دقة فعالية أداء المشرفين فيما تعبر نسبة 39.66% من إجابات المبحوثين أن تعدد قنوات الاتصال يساهم في استقرار المؤسسة الجامعية، وحسب هذه الشواهد فإننا نصل إلى ان تعدد قنوات الاتصال يؤثر على فعالية واستمرارية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية وقد زادت أهمية الاتصالات في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط المؤسسات وتنوع الخدمات التي تقدمها من جانب وزيادة حجمها وتعقد تنظيمها من الجانب الآخر.

وفيما يخص اتصال الموظفين أثناء تعرضهم لمشاكل مهنية بالمؤسسة الجامعية تفيد البيانات والشواهد الإحصائية أن 42.50% من المبحوثين يتصلون بالمشرف المباشر و 25.83% من إجابات المبحوثين يتصلون الهيئة الإدارية والعلمية معا، وعبرت 15.83% من المبحوثين أن الاتصال يكون على مستوى الهيئات الإدارية و 10.84% يتصل بالهيئات العلمية.

إن هذه الشواهد دليل قاطع من جهة على ازدواجية السلطة التي يخضع لها موظفو الجامعة وعلى الدور المحوري الذي يلعبه المشرف المباشر في ظل علاقات السلطة المتسمة بهذه الميزة أما عن رضى الموظفين على طريقة إيصال مقترحاتهم المتعلقة بالوظيفة فتؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم 25 أن 62.93% من مجموع إجابات المبحوثين غير راضية على طريقة إيصال المقترحات و 26.72% من المبحوثين راضية إلى حد ما على طريقة إيصال مقترحاتهم المتعلقة بالوظيفة وعبرت 10.35% من المبحوثين عن رضاها الجيد على إيصال مقترحاتهم.

وتبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 26 أن نسبة 36.89% من المبحوثين ترى أن أسباب التوتر في فهم وتطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة هو التداخل المباشر بين السلطات التنظيمية ونجد كل من النسب 21.31% و 18.85% من إجابات

المبحوثين ترى أن أسباب التوتر في فهم وتطبيق القرارات التي تصدرها مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية هي عدم معرفة القوانين المحددة لكل سلطة وتجاهل القوانين المحددة لوظيفة كل سلطة.

وعبرت 16.39% و 06.56% من المبحوثين على هذه المعلومة بإرجاعها إلى غياب العدالة في تطبيق القواعد التنظيمية وطرق تطبيقها.

من خلال التحليل والتفسير الموضوعي والمنطقي للنتائج الجزئية الخاص بالتساؤل الثالث نتوصل إلى أن التداخل بين مستويات السلطة بالمؤسسة الجامعية يؤدي إلى عدم استقرار التنظيم وذلك من خلال ظهور صراعات تنظيمية وعدم وضوح المسؤوليات وهذا ما ينتج عنه ازدواجية في اتخاذ القرارات وفي مصدر إصدارها وبالتالي نجد أن هذا التساؤل محق.

4- **مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الرابع**: والذي مفاده "إلى أي مدى يساهم توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي"

تؤكد الشواهد الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 33.62% من المبحوثين يقرون بأنهم لا يشاركون إطلاقا في القرارات المتعلقة بتنظيم المؤسسة ونسبة 35.35% من إجابات المبحوثين مشاركتهم نادرة في صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة الجامعية، ويعتبر ما نسبته 18.10% من المبحوثين على أنهم يشاركون في بعض القرارات أما النسبة التي عبرت عن مشاركتها في كل القرارات هي 12.93%.

أوضحت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة والواردة في الجدول رقم 27 بأن نسبة 42.37% من إجابات المبحوثين ترى أن لا مركزية اتخاذ القرار تساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين مختلف الأنساق المشكلة للمؤسسة و 31.36% من المبحوثين ترى في سياسة لا مركزية القرار وسيلة تتاح لتحمل المسؤولية وعبرت ما نسبته 06.78% و 18.64% من المبحوثين على أن لا مركزية اتخاذ القرار يساهم في احترام ثقة المسؤولين مع تدعيم روح المبادرة والإبداع.

إذن من هذه الشواهد نرى أنه كلما انتهجت المؤسسة سياسة تعتمد على سياسة اتخاذ القرارات كلما ساهم ذلك في خلق روح التعاون والانسجام بين مختلف المستويات التنظيمية غير أن المؤسسة الجامعية تعتمد على سياسة تتجه نحو المركزية أكثر منها إلى اللامركزية وهذا ما قد يؤدي إلى توجيه الرؤساء من جميع المستويات أنظارهم إلى الأعلى دائما، وهم غالبا لا ينظرون إلى من دونهم ولا يهتمون بمشكلاتهم لأن كل رئيس ينظر إلى رئيسه الذي يعلوه ويتلقى منه الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرار، كما أن النظام المركزي يقود الموظفين إلى التهرب من تحمل المسؤولية، ويولد لديهم الشعور بأنهم مجرد أداة لتنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات. على العكس من ذلك فالأسلوب اللامركزي في الإدارة يقوم على فكرة توزيع السلطة بين مختلف مستوياتها وتفويضها وبالتالي إمكانيات تنوع القرارات التي تصدر عن الموظفين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تدعيم التعاون بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.

تفيد الشواهد الكمية المستقاة من ميدان الدراسة والمبينة في الجدول رقم 29 أن 35.34 % من المبحوثين ترى أن توسيع المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي دائما و 25% من المبحوثين ترى أنه غالبا ما تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في الاستقرار التنظيمي وعبرت 19.83% من المبحوثين على هذه المعلومة بأنها أحيانا ما تؤدي إلى الاستقرار التنظيمي.

وتفيد الشواهد الإحصائية من الجدول رقم 30 أن 94 مفردة من مفردات العينة المبحوثة أي ما نسبته 81.03% ترى أن المشاركة في صياغة القرار يؤدي إلى الرضا والارتياح أثناء أداء المهام، كما يؤدي إلى شعور العامل بأنه جزء مهم من المؤسسة وبالتالي رفع روحه المعنوية وزيادة رضاه الوظيفي.

أوضحت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة والواردة في الجدول رقم 31 أن إستشارة الموظف قبل الإقدام على التغيير في الوظيفة وارد دائما وهذا ما عبرت عنه 14.60% من المبحوثين بينما ترى 28.45% من المبحوثين أن إشارة الموظف أثناء الإقدام على التغيير في الوظيفة أحيانا ما يحدث، وعبرت 26.72% من المبحوثين عن هذه القضية

بأنها لا تحدث إطلاقا أو نادرا ما تحدث وقد عبرت عنه 25% من المبحوثين وفيما يخص مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار باستقرار الموظفين بمناصب عملهم تفيد الشواهد الإحصائية أن 62.93% من المبحوثين ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار دائما يؤدي إلى استقرار الموظف بمنصب عمله و 27.59% من المبحوثين ترى في هذه المعلومة أنها أحيانا ما تساهم في تحقيق استقرار الموظف في عمله ورفضت 09.48% من المبحوثين هذه الفكرة إطلاقا.

ومما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة مرتبطة ارتباطا وثيقا بين توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية حيث تلعب المشاركة دورا رئيسيا في اندماج الموظفين عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية في مشاركة الموظف في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة استقرار المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها كما أن توسيع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين إطارات جديدة من المشرفين الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما عن واقع المشاركة العمالية في صياغة القرارات داخل المؤسسة الجامعية باتنة ومن خلال كل الشواهد السابقة فإن المشاركة لا تكون إلا في قرارات نادرة أو لا يشاركون إطلاقا وهذا ما يؤثر سلبا على مستويات شعور الموظفين بالانتماء لهذه المؤسسة، وقلة إتاحة الفرصة للموظف من أجل تحمل المسؤولية كما أن عدم توسيع المشاركة في صياغة القرارات يؤدي إلى محدودية تفويض السلطة وانحصارها في مستويات تنظيمية معينة دون الوصول إلى المستويات التنظيمية الدنيا وكل هذا يساهم في عدم استقرار التنظيم بالمؤسسة الجامعية.

وعليه فإن توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

5- **مناقشة وتحليل نتائج التساؤل الخامس:** والذي مفاده "إلى أي مدى يؤثر نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي"، من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذا التساؤل توصلنا إلى النتائج التالية:

أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة أن 59.48% من المبحوثين ترى أن نظام تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي إلى حد ما و 34.49% من المبحوثين توافق تماما على أن نظام تفويض السلطة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وعبرت 06.03% من المبحوثين على عدم موافقتها على هذا المبدأ.

وأكدت الإحصاءات الكمية أن 68.10% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد نظام لتفويض السلطة بجامعة باتنة وعبرت فئة من المبحوثين على وجود نظام تفويض السلطة قدر بـ 31.90% ويكون هذا التفويض إلى المستويات العليا فقط حسب الجدول رقم 35 الذي عبرت فيه نسبة 70.27% من الفئة التي أقرت بوجود نظام لتفويض السلطة ومن خلال الجدول رقم 35 دائما نجد 24.32% من المبحوثين يرون أن نظام تفويض السلطة موجود في المستويات المتوسطة فقط.

ومن الجدول رقم 36 تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من الفئة التي ترى أنه لا يوجد نظام لتفويض السلطة مطبقا في جامعة باتنة أن أسباب عدم تفويض السلطة يعود إلى التشبث بالسلطة حسب نسبة من المبحوثين تقدر بـ 41.77% وترى 36.71% أن أسباب عدم التفويض يعود إلى عدم وجود ثقة بين المرؤوسين، وعبرت 21.52% من المبحوثين على اسباب ذلك بعدم وجود كفاءة تضمن نجاح عملية التفويض.

وفيما يخص إتاحة الفرصة للمبحوثين لتحمل المسؤولية بمؤسستهم فإن الشواهد حسب الجدول رقم 37 تفيد أن سنة 37.07% من المبحوثين ترى أنه غالبا ما يتيح لهم الفرص تحمل المسؤولية و 35.34% من المسؤولين ترى أنه دائما تتاح لهم فرص تحمل المسؤولية وعبرت نسبة 18.97% من المبحوثين على أنه نادرا ما تتاح لهم فرص تحمل المسؤولية بينما رفض تماما 08.62% من المبحوثين هذه الفكرة.

فبالرغم من أن هذه الشواهد تؤكد أن مدى إتاحة الفرص للموظفين من أجل تحمل المسؤولية في المؤسسة الجامعية يسير في اتجاه إيجابي إلا أن هذا لا يعد قدرا كافيا من أجل تنمية المهارات لدى الموظفين ومن خلال المقابلات مع بعض العينات أثناء توزيع الاستثمارات أقر هؤلاء أن إتاحة الفرص لهم من أجل تحمل المسؤولية لا تقوم على القواعد العلمية والعملية الكافية، كتكافؤ السلطة والمسؤولية والمساءلة على المهام المفوضة أي تحديد مقدار السلطة المفوضة بناء على تحديد الأهداف المراد إنجازها وكذا تحديد الواجبات والمسؤوليات وفقا للأهداف المراد تحقيقها.

وتفيد الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم 38 أن 31.90% من المبحوثين ترى أنه لا تمنح إطلاقا للشخص كامل الصلاحيات لممارسة السلطة المفوضة إليه، و28.45% من المبحوثين ترى أنه غالبا ما تمنح للشخص كامل الصلاحيات لممارسة سلطته، وعبرت 18.10% من المبحوثين على أنه نادرا ما تمنح للشخص المفوض كامل الصلاحيات بينما ترى 21.55% من المبحوثين الشخص المفوض له السلطة تمنح له كامل الصلاحيات في ممارستها وذلك في أغلب الأحوال وأدومها.

أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم 40 أن اتجاهات أفراد العينة المبحوثة إلى أن تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي هو اتجاه أيجابي حيث توافق 55.17% من المبحوثين أن نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ويؤدي إلى مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات ويساهم في تدريب وتكوين الموظفين وتأهيلهم لتحمل مسؤوليات عليا.

وعلى العكس من ذلك نجد 44.83% من المبحوثين ترى أن نظام تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية لا يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، لأن هذا النظام يساهم في تعدد المستويات التنظيمية التي تؤدي إلى خلق الصراع كما بررت هذا الموقف بعدم وجود كفاءات وإطارات تناسب حجم هذا النظام.

ومن خلال التحليل والتفسير الموضوعي والمنطقي للنتائج الجزئية للتساؤل الخامس نصل إلى إجابة عن هذا التساؤل من خلال نتيجة مفادها أن هناك علاقة دالة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بين نظام تفويض السلطة والاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية.

حيث أن نظام تفويض السلطة يحقق قدرا أكبر من الثقة بالنفس واحترام الذات مما يؤدي بالموظف إلى زيادة اعتزازه بالانتماء للمؤسسة كما يساعد على تحقيق الأداء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليه كما أن نظام تفويض السلطة يساعد على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وإغناء مناخ العمل بالتفاهم والتنسيق المتبادل والاحترام بين مختلف مستويات السلطة وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تحقيق استقرار المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أما ما يخص واقع التفويض في المؤسسة ميدان الدراسة فإنه يتم على بعض المستويات التنظيمية فقط وهذا يعني أن هذا التفويض لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمؤسسة كما أنه تفويض غير فعلي وهو مجرد تفويض للمنصب دون السلطة مما ينعكس على الأداء الفعال وعلى مستويات شعور الموظفين بعدم الانتماء داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة الجامعية على مركزية اتخاذ القرارات بصورة أكبر منه على لا مركزية اتخاذ القرارات وبالتالي فإن الواقع الملاحظ والمدروس بالمؤسسة الجامعية يعكس الصورة الحقيقية لنظام تفويض السلطة. ويؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

خاتمة

خاتمـــة

لقد كانت الأهداف الرئيسية لهذا البحث إيجاد العلاقة القائمة بين توزيع السلطة في المؤسسة الجامعية بالاستقرار التنظيمي، ولقد تطلب ذلك تناول مختلف المداخل النظرية والدراسة الميدانية. من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات التي حاولنا اختبارها ميدانيا وفق استراتيجية منهجية متكاملة وفي هذا السياق ثم صياغة استمارة بحث مكونة من 41 سؤالا وزعت على مفردات عينة البحث والبالغة 116 مفردة من خلال هذه الاستمارة تحصلنا على معطيات كمية التي فرغت إلى مدلولات كيفية علمية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج انطلاقا من علاقات السلطة كمفهوم ارتكازي نذكر منها:

- كلما كانت رتب السلطة بالمؤسسة الجامعية واضحة كلما زاد اتجاه المؤسسة الجامعية إلى الاستقرار.
- يساهم التوازن في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية في الاستقرار التنظيمي.
- أن توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من نسبة الاستقرار التنظيمي
- كلما كان نظام تفويض السلطة مبنيا على الاحترام والثقة والانسجام والاهتمام بكل مستويات التفويض كلما زادت رغبة الاستقرار لدى الموظفين داخل المؤسسة الجامعية.
- يؤدي التداخل بين مستويات السلطة في المؤسسة الجامعية إلى عدم استقرارها لأنه كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، إذ أنه كلما تعددت مصادر المعلومات كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ المهام بشرط توفر سلاسة سريانها بين المستويات التنظيمية، وإذا اتسم سريانها بعدم السلاسة أدت إلى نتيجة عكسية وأصبحت غير ملائمة لأداء وتنفيذ المهام والأنشطة بدقة وكلما تنوعت القنوات التي لها صلاحية إصدار الأوامر كلما زاد ظهور الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية، وكلما تعددت قنوات الاتصال كلما أثر ذلك على فعالية واستمرارية الأداء ما قد ينعكس سلبا على إخلاص الأفراد ووفائهم.

فالسلطة المبنية على الوضوح في التراتب والأساليب الرقابية والتوازن في توزيع بين مستوياتها وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق نظام التفويض بعدالة، تؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء والارتياح وبالتالي الرضا الوظيفي لدى الموظفين والاستقرار العام داخل المؤسسة في حين أن السلطة القائمة على عدم توسيع المشاركة والمركزية في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية المتسمة بالغموض وانعدام الثقة وعدم الاحترام

والأساليب المتميزة بالتداخل في الصلاحيات والمهام وسوء التوازن في توزيع السلطة والمعاملة السيئة تؤدي إلى تذمر عام على مستوى الموظفين وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي عدم استقرار التنظيم ورغم أن هذه الدراسة حاولت التمكن معالجة التساؤلات التي انطلقت منها إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأنساق والأطر المرتبطة بالتنظيم والسياسات المتبعة ويبقى تأثير تحولات البيئة الخارجية عاملا مؤثرا فيها ومع ذلك تبقى مسألة توزيع السلطة تشكل مفهوما محوريا ومدخلا نظريا مهما في دراسات علم اجتماع التنظيم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- المصادر:

1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 23 أوت 2003.

2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 01 أوت 1989.

ب- الكتب باللغة العربية

1-إبراهيم العبد، جلال، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2003.

2-ابن خلدون، عبد الرحمن، المقدمة، لبنان: دار الكتب العلمية، 2009.

3-أحمد توفيق، خليل، مذكرات في إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار الجامعات العربية، 1975.

4-أحمد منصور، منصور، القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1975.

5-أحمد، حمدي علي، مقدمة في علم اجتماع التربية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995.

6-اعتماد، محمد علام، ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: المكتبة الأنجلو مصرية، 1994.

7-الأسعد، محمد مصطفى، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2000.

8-الجوهري، صلاح الدين، إدارة المؤسسات الاجتماعية -أسسها ومفاهيمها- ، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976.

9-الجوهري، عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.

10- الحسيني، السيد محمد ، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994.

11- الحسيني، السيد محمد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مصر: دار المعارف، ط2، 1997.

12- الحسيني، السيد محمد، نحو نظرية اجتماعية نقدية، بيروت: دار النهضة العربية، 1985.

13- الخطيب، أحمد، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الاردن: دار الكتاب العلمي للنشر، ط1، 2006.

14- الرشدان، عبد الله وآخرون، المدخل إلى التربية والتعليم، الأردن: دار الشروق، ط1، 1997.

15- الرفاعي، نعيم، الصحة النفسية دراسة سيكولوجية التكيف، دمشق: مطبعة طبرين، ط2، 1969.

16- الزعبي، فايز، عبيدات، محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن: درا المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.

17- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.

18- الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2002.

19- الشماع، خليل محمد حسن، نظرية المنظمة، العراق: مطابع دار الشؤون الثقافية، 1989.

20- الشنواني، صلاح ، إدارة المؤسسات الاجتماعية، لبنان: دار النهضة العربية، 1972.

21- الشنواني، صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال – مدخل المسؤولية الاجتماعية-، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999.

22- الصحن، محمد فريد، عبد الفتاح، محمد سعيد، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، بيروت: الدار الجامعية، 1998.

23- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.

24- العبيدي، قيس محمد، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية: مطابع رويال، 1997.

25- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيم – منطور كلي مقارن –، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.

26- العمري، إبراهيم، الإدارة دراسة نظرية وتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعات العربية، 1978.

27- الكردي، منال، شريف، علي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

28- أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصبة، ط1، 2004.

29- باركر، وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية :منشأة المعارف، 1972،

30- بدر مرسي، سعيد، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الاسكندرية: دار المعرفة، 2000.

31- بدران، شبل، التربية والمجتمع، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط2، 2003.

32- بربر، كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الوطنية لنشر التوزيع، 1997.

33- بوحوش، عمار، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.

34- بوفلجة، غياث، التربية والتكوين في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

35- بوملحم، أحمد، أزمة التعليم العالي، بيروت: الفكر العربي، 1999.

36- تركي، رابح، أصول التربية والتعليم، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1990.

37- جلبي، علي عبد الرزاق، علم اجتماع التنظيم – مدخل للتراث والمشكلات والمنهج– ، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994.

38- جوده، عادل، الحوافز، سوريا: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987.

39- حرز الله، عبد الكريم، بداري، كمال، نظام ل.م.دي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.

40- حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006.

41- حريم، حسين محمود، مبادئ الإدارة الحديثة، - النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة- عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

42- حريم، محمود حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.

43- حنفي، عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، القاهرة: الدار الجامعية، 2006.

44- درويش، عبد الكريم، التكلي، ليلى، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975.

45- دليو، فضيل، سفاري، ميلود، لوكيه، الهاشمي، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001.

46- رشوان، حسين عبد الحميد ، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس علم الاجتماع علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1986.

47- رشوان، حسين عبد الحميد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004.

48- سعيد السالم، مؤيد، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث، ط9، 2009.

49- سعيد، عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.

50- سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1993.

51- شكشك، أنس، علم النفس الإداري، سوريا: دار النهج للدراسات والنشر، 2009.

52- شهيب، محمد علي، الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، مصر: جامعة القاهرة، 1979.

53- شهيب، محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة: مكتبة دار الفكر العربي، ط2، 1976.

54- شولتز، ثيودور، قيمة التعليم العالي في الدول ذات الدخول المنخفضة رؤية اقتصادية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1989.

55- عاقل، فاخر، أسس البحث العلمي، بيروت: دار الملايين، ط3، 1982.

56- عباس، إبراهيم، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980.

57- عبد الحي، عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط4، 1988.

58- عبد الرحمان، عبد الله محمد، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1991.

59- عبد الرحمان، عبد الله محمد، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1991.

60- عبد الرحمان، عبد الله محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988.

61- عبد الهادي، حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999.

62- عبد الوهاب، احمد جاد، السلوك التنظيمي، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000.

63- عدون، ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.

64- عريفج، سامي سليطي، الجامعة والبحث العلمي، الأردن: دار الفكر، ط1، 2001.

65- عز الدين، أمين، المنهل في شؤون العمل وعلاقاته، مصر: مكتبة القاهرة، 1994.

66- عقيلي، عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997.

67- عقيلي، عمر وصفي، المنظمة ونظرية التنظيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2002.

68- عقيلي، عمر وصفي، وظائف منظمات الأعمال، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.

69- عيساوي، عبد الرحمان محمد، علم النفس والإنتاج، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2003.

70- عيسى، محمد طلعت، عدلي، سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1963.

71- غربي، على وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

72- فهمي، منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الشعب، ط3، 1976.

73- كشك ، محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.

74- كعباش، رابح، مخبر علم اجتماع الاتصال علم اجتماع التنظيم، قسنطينة: جامعة منتوري، 2006.

75- لطفي، طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: مكتبة غريب، ط1، 1997.

76- ماهر، أحمد، الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1995.

77- مايو، ألتون، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك أدريس، مصر: دار الفكر العربية، 1993.

78- محمد حسن، عبد الباسط، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، القاهرة: مكتبة غريب، 1978.

79- محمد هاشم، زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1980.

80- محمد، محمد علي ، البيروقراطية الحديثة، الاسكندرية: دار الكتب الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1975.

81- محمد، محمد علي، تاريخ علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1991.

82- محمد، محمد علي، مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، مصر: الهيئة المعرفية العامة للكتاب، ط2، 1972.

83- محمود سليمان، حنفي، وظائف الإدارة، القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.

84- مخامرة، محسن وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: مركز الكتاب الأردني، 2000.

85- مداس، فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مدني، 2002.

86- ملحم، حسين، التحليل الاجتماعي للسلطة، الجزائر: المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، 1993.

87- مهنا، محمد نصر، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظيم السلطة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.

88- ميزفون، جون، علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شبون، بيروت: دار عويدات، 1992.

89- ولد خليفة، محمد العربي، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

ج- الكتب باللغة الفرنسية

1- Jean Michel, Mourin, Précis de sociologie, Paris : ed Nathan, 1996.
2- Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Paris : ed Du Seuil, 1963.
3- Claude Menard, L'économie des organisations, Paris : La Découverte, 1995.
4- P.Mevtey, Développement économique et mobilité des travailleurs, Paris : Dunod, 1979.
5- Jean Claude Sheid, Les grands auteurs en organisation, Paris : Dunod, 1980.
6- J P Helfer. M KAlika, Orsoni, management, stratégie et organisation, Paris : Vulet, 1996.

د- الرسائل الجامعية

1- بلوم، اسمهان، "نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه علوم، جامعة باتنة، 2012.

2- بليط، عبد الله، "التغيب الصناعي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2002.

3- ساكري، دليلة، "تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2005.

4- نورة دريدي، خريجي الجامعة بين التكوين والتشغيل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، الجزائر : قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 1999، ص 79.

هـ- المجلات

1-مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007.

2-مجلة الثقافة، الجزائر، العدد 78، 1983.

3-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 13، جوان 2000.

4-مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، العدد 1، 1995.

5-مجلة المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، دمشق، العدد 6، ديسمبر 1993.

6-مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد1، 1993.

7-مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، خريف 1999.

8-مجلة تصدر عن مركز تطوير التعليم، مصر، جامعة عين شمس، 1993.

9-مجلة التربية، قطر، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 9، 1995.

10- مجلة التربية، قطر، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد11، 1994.

11- مجلة التربية، قطر، اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد17، 1994.

12- مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد 23، 1988.

و – الوثائق والسجلات

1-مناعي، محمد بشير، "محاضرات حول نظام LMD"، أصداء جامعية، نشرية إعلامية، تبسة: المركز الجامعي تبسة، العدد 1، 2007.

2-دليل الطالب الجامعي، باتنة: منشورات جامعة باتنة، 1997.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة

قطب فسديس

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمـــارة بحث

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنـــوان

توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي
دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر باتنة

إعداد الطالب:
همال عبد المالك

تحت إشراف الدكتور:
بوقرة كمال

ملاحظة:
إن المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
ضع علامة (X) في الإطار الذي تختاره

السنة الجامعية 2013/2012

المحور الأول : بيانات شخصية وعامة

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/السن ....:

3/ الحالة المدنية: أعزب ☐
متزوج ☐
مطلق ☐
أرمل ☐

4/ المؤهل العلمي:

5/ شهادة التوظيف

6/طبيعة العمل : أستاذ معيد ☐ أستاذ مساعد (ب) ☐ أستاذ مساعد (ا) ☐
أستاذ محاضر(ب) ☐ أستاذ محاضر(ا) ☐ أستاذ ☐

7/الاقدمية في العمل:

8/المهام الادارية المسندة :..

المحور الثاني:علاقة وضوح التراتب في السلطة بالاستقرار التنظيمي

9/كيف تقيم وضوح تراتب المسؤوليات في المؤسسة الجامعية ؟
واضحة جدا ☐
واضحة في اغلبه ☐
البعض منها واضح ☐
غير واضحة في اغلبها ☐
غير واضحة إطلاقا ☐

10/ في رأيك ماذا يمثل لك التسلسل في السلطة بالمؤسسة الجامعية ؟
وسيلة للتحكم والضبط ☐
وسيلة لفرض الانضباط ☐
وسيلة للمواظبة ☐
وسيلة للاستقرار ☐
اخرى تذكر ....

11/ ما هي في نظرك نتائج التطبيق الحرفي لقواعد السلطة التنظيمية ؟
السرعة في انجاز المهام ☐
الدقة والاتقان في انجاز المهام ☐
جمود السلوك وعدم المبادرة ☐
توقع ردود افعال معينة ☐
أخرى تذكر ....

12/هل مستويات السلطة التنظيمية المتبعة في المؤسسة الجامعية تساعد على الاستقرار داخل التنظيم؟
دائما ☐
غالبا ☐
أحيانا ☐
نادرا ☐
إطلاقا ☐

13/اي نسق من انساق السلطة الإشرافية في نظرك تزيد من نسبة الاستقرار التنظيمي؟
النمط القائم على الرقابة الصارمة ☐
النمط القائم على الرقابة المرنة ☐
النمط القائم على الرقابة الذاتية ☐

أنماط أخرى تذكر...

14/فيما يخص طريقة سريان وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية هل تساعدك على اداء المهام بدقة ؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐
- ابدأ ☐

المحور الثالث: التوازن في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي.

15/ ما هي المصادر التي تتلقى منها المعلومات المتعلقة بوظيفتك ؟

- الهيئات الإدارية المعينة ☐
- الهيئات العلمية المنتخبة ☐
- الهيئات العلمية والإدارية ☐
- المشرف المباشر ☐
- العلاقات الخاصة والزملاء ☐

اخرى تذكر..

16/ ما رأيك في وجود الهيئات العلمية (المنتخبة) بالمؤسسة الجامعية؟

- وجودها ضروري ☐
- وجودها تكميلي للهيئات الإدارية ☐
- وجودها معرقل لعمل الإدارة ☐
- وجودها مرشد لعمل الإدارة ☐

اخرى تذكر...

17/هل أن القرارات التنظيمية التي تشرف عليها الهيئات الادارية تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- نادرا ☐
- طلاقا ☐

18/في رأيك هل يؤدي هيمنة أحد مستويات السلطة دون الاخر في المؤسسة الجامعية الى عدم الاستقرار ؟

- موافق تماما ☐
- موافق في الغالب ☐
- موافق في بعض الاحيان ☐
- غير موافق في الغالب ☐
- غير موافق إطلاقا ☐

19/في رأيك هل يؤدي التوازن في التوزيع بين مستويات السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية الى الاستقرار التنظيمي ؟

- موافق تماما ☐
- موافق في الغالب ☐
- موافق إلى حد ما ☐
- لست موافق في الغالب ☐
- لست موافق إطلاقا ☐

20/بصفة عامة هل أنت راضي على طريقة توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسة الجامعية؟

راضي تماما ☐
راضي في الغالب ☐
راضي إلى حد ما ☐
لست راضي في الغالب ☐
لست راضي اطلاقا ☐

المحور الرابع: تداخل الصلاحيات بين مستويات السلطة الممثلة للتنظيم بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي

21/ في رأيك إلى ماذا يؤدي التداخل بين مختلف مستويات السلطة في المؤسسة الجامعية ؟

ظهور الصراعات التنظيمية ☐
عدم وضوح المسؤوليات ☐
غموض لدى الفاعلين الجامعيين ☐
صعوبة فهم نسق الاتصال ☐
صعوبة اتخاذ القرارات ☐

اشياء اخرى...

22/ هل تعتقد أن الازدواجية في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر يؤدي إلى عدم الاستقرار؟

موافق تماما ☐
موافق في الغالب ☐
موافق إلى حد ما ☐
غير موافق في الغالب ☐
غير موافق إطلاقا ☐

23/ هل تعتقد ان تعدد قنوات الاتصال الجامعية تساهم في عدم الاستقرار التنظيمي؟

دائما ☐
أحيانا ☐
أبدا ☐

24/ اثناء مصادفتك لمشكلة في وظيفتك بمن تتصل؟

الهيئة الإدارية المعينة ☐
الهيئة العلمية (المنتخبة) ☐
الاثنين معا ☐
المشرف المباشر ☐
النقابة ☐

25/هل أنت راض على طريقة إيصال مقترحاتك المتعلقة بوظيفتك؟

راضي جدا ☐
راضي إلى حد ما ☐
غير راضي ☐

26/ما هي في نظرك أسباب التوتر في فهم و تطبيق القرارات التي تصدرها مختلف مستويات السلطة التنظيمية؟

- عدم معرفة القوانين المحدد لوظيفة كل سلطة ☐
- تجاهل القوانين المنظمة والمحددة لوظيفة كل سلطة ☐
- التداخل المباشر بين السلطات التنظيمية ☐
- طرق تطبيق قواعد التنظيم ولوائحه ☐
- غياب العدالة في تطبيق القواعد التنظيمية ☐
- اشياء اخرى تذكر...

المحور الخامس :توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالاستقرار التنظيمي

27/هل يشارك الجميع في صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة الجامعية؟

- كل القرارات ☐
- بعض القرارات ☐
- مشاركة نادرة ☐
- لا يشاركون إطلاقا ☐

28/ما رايك في سياسة لا مركزية اتخاذ القرار؟

- وسيلة لخلق روح التعاون والانسجام ☐
- اتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية ☐
- احترام ثقة المسؤولين ☐
- وسيلة لدعم المبادرة والإبداع ☐
- اشياء اخرى تذكر.....................................

29/هل تعتقد ان توسيع المشاركة في اتحاذ القرار يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- احيانا ☐
- نادرا ☐
- اطلاقا ☐

30/هل يؤدي اشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة إلى رضاك اثناء اداء المهام المسندة اليك ؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- احيانا ☐
- نادرا ☐
- اطلاقا ☐

31/في حالة إحداث تغيير وظيفتك هل تقوم السلطة المشرفة باستشارتك قبل الاقدام على ذالك؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- احيانا ☐
- نادرا ☐
- اطلاقا ☐

32/هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في استقرار الموظفين بمناصب عملهم ؟

- دائما ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

المحور الخامس :نظام تفويض السلطة وعلاقته بالاستقرار التنظيمي

33/ هل تعتقد أن نظام تفويض السلطة المطبق في الجامعة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي؟

موافق تماما ☐

موافق إلى حد ما ☐

غير موافق ☐

34/ هل ترى أن هناك نظام لتفويض السلطة في جامعة باتنة ؟

نعم ☐

لا ☐

35/ في حالة الإجابة بنعم في أي المستويات يكون هذا التفويض؟

في المستويات العليا ☐

في المستويات المتوسطة ☐

في المستويات الدنيا ☐

لا تفوض السلطة إطلاقا ☐

36/ في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

التشبث بالسلطة ☐

القوانين لا تسمح بتفويض السلطة ☐

عدم وجود جو من الثقة بين المسؤولين ☐

عدم وجود كفاءة تضمن نجاح عملية التفويض ☐

اشياء اخرى تذكر...

37/ هل تتاح لك فرص تحمل المسؤولية بمؤسستك؟

دائما ☐

غالبا ☐

نادرا ☐

ابدا ☐

38/ هل تمنح للشخص المفوض كامل الصلاحيات لممارسة السلطة المفوضة إليه ؟

دائما ☐

غالبا ☐

احيانا ☐

نادرا ☐

اطلاقا ☐

39/ هل يؤدي إعطاء الموظف هامشا من حرية التصرف إلى التحفيز على الأداء الفعال؟

موافق تماما ☐

موافق في الغالب ☐

موافق في بعض الاحيان ☐

غير موافق في الغالب ☐

غير موافق إطلاقا ☐

40/ من خلال تجربتك بالمؤسسة هل ترى أن عملية تفويض السلطة تساهم في الاستقرار التنظيمي؟

نعم ☐

لا ☐

في كلتا الحالتين يسأل لماذا.................................

41/ في رأيك كيف تقيم نظام توزيع السلطة في جامعة باتنة

....

....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد الحاج لخضر – باتنة –

كلية الآداب واللغات

مصلحة الموظفين

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE EL-HADJ LAKHDHAR BATNA

FACULTE DES LETTRES ET DES LANGUES

Sce. PERSONNELS

عدد الأساتذة بكلية الآداب واللغات 2013

الرتبة / القسم	أستـــاذ	أستـــاذ محاضر أ	أستـــاذ محاضر ب	أستـــاذ مساعد أ	أستـــاذ مساعد ب	أستـــاذ معيـــد	المجموع
أدب عربي	19	21	07	34	07	02	90
فرنسية	04	02	06	23	07	01	43
إنجليزية	02	02	01	18	11	00	34
ترجمة	01	01	01	06	05	00	14
المجموع	26	26	15	81	30	03	181

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE HADJ LAKHDHAR BATNA

FACULTE DE TECHNOLOGIE

SERVICE PERSONNELS

ETAT RECAPITULATIF DES ENSEIGNANTS

ARRETE AU : 31.12.2012

GRADES	ELT	ELN	MEC	G.I	LMD.ST	TOTAL
PROFESSEUR	21	14	16	01	00	52
M. CONFERENCE -A-	19	14	07	07	04	51
M. CONFERENCE -B-	01	06	03	01	06	17
MAITRE ASSIST -A-	28	19	30	12	36	125
MAITRE ASSIST -B-	02	02	05	04	22	35
PROF. INGENIEUR	00	00	01	00	01	02
M.CNOF -B-. CONTRA	01	00	00	00	00	01
TOTAL	72	55	62	25	69	283